

Aiutare le amministrazioni a pensare (e i cittadini a capire)

PROGRAMMA TRIENNALE
2017-2019



L'IRES PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Mario Viano, Presidente

Luca Angelantoni, Vicepresidente

Gianluca Aimaretti, Antonio Amoroso, Lia Fubini

COMITATO SCIENTIFICO

Nerina Dirindin, Presidente

Gabriella Agnoletti

Andrea Barasolo

Luigi Bobbio

Sergio Conti

Fabrizio Faggiano

Ludovico Monforte

COLLEGIO DEI REVISORI

Maurizio Cortese, Presidente

Paola Dall'Oco e Sara Ronaldo, Membri effettivi

Annamaria Mangiapelo e Pierangelo Reale, Membri supplenti

DIRETTORE

Marco Sisti

STAFF

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Giorgio Bertolla, Marco Cartocci, Renato Cagno, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Anna Gallice, Filomena Gallo, Simone Landini, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2017 IRES - Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. 0116666-461 www.ires.piemonte.it

In data 19 dicembre 2016 il documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n.40/2016.

In data 23 dicembre 2016 il Comitato Scientifico ha espresso parere favorevole.

INDICE

5 LE RAGIONI DI UN MANIFESTO PROGRAMMATICO

6 1. L'IRES Piemonte: storia, compiti e attuale organizzazione

6 1.1 Una lunga esperienza di ricerca iniziata alla fine degli anni Cinquanta

7 1.2 Una nuova missione per l'IRES Piemonte

8 1.3 La struttura organizzativa dell'Istituto

9 2. Gli assi fondamentali dell'istituto

9 2.1 Generare conoscenza sui problemi collettivi meritevoli d'attenzione

11 2.2 Fornire un contributo analitico nelle decisioni di spesa e di investimento

12 2.3 Analizzare la performance delle organizzazioni coinvolte nell'attuazione delle politiche

12 2.4 Valutare i risultati delle politiche attuate e testare l'efficacia delle innovazioni

14 2.5 Aiutare gli attori del territorio a migliorare le loro strategie di sviluppo locale

14 2.6 Alimentare il dibattito sulle politiche e rafforzare le capacità analitiche delle istituzioni

15 2.7 Gli Assi di ricerca e il ciclo di vita delle politiche pubbliche

16 3. Le attività di ricerca, formazione e divulgazione

16 3.1 I dieci ambiti tematici

19 3.2 Le linee di ricerca trasversali

27 3.3 Formazione e divulgazione

28 3.4 Il lavoro a fianco dell'amministrazione regionale (Consiglio e Giunta)

30 3.5 Il fronte della progettazione europea e le collaborazioni con gli altri Istituti di ricerca

31 4. Le condizioni necessarie all'attuazione del programma

31 4.1 Il potenziamento della struttura di ricerca

31 4.2 L'accesso diretto ai dati amministrativi e alle fonti statistiche

32 4.3 La disponibilità di risorse finanziarie

Questo documento è stato redatto facendo attenzione all'uso del linguaggio per evitare forme linguistiche discriminatorie dal punto di vista del genere. La lingua italiana non si presta molto a questo scopo: il raddoppio di sostantivi, aggettivi, participi passati, pronomi, per considerare entrambi i generi, produce spesso un appesantimento eccessivo del testo. Si è pertanto scelto, là dove possibile, di sostituire forme grammaticali al maschile con locuzioni neutre (per esempio, in luogo di "ricercatori" si usa quasi sempre "personale di ricerca"). In molti casi si è preferito lasciare le forme maschili - come nel titolo del documento - per favorire la comprensione del testo e non rinunciare ad una certa efficacia comunicativa, nella convinzione che i cambiamenti linguistici necessitano di tempo per individuare forme espressive in grado di rispondere adeguatamente a queste nuove sensibilità.

LE RAGIONI DI UN MANIFESTO PROGRAMMATICO

Il 2016 è stato per l'IREs Piemonte un anno di cambiamento: una nuova legge regionale ha esteso i compiti del nostro Istituto, modificandone la missione e alcune funzioni fondamentali. Nel prossimo triennio si tenterà di tradurre in pratica questo nuovo mandato legislativo, portando a termine la trasformazione avviata in questi mesi. Per questo motivo il programma descritto in queste pagine assume un significato particolare e una forma assai diversa rispetto al passato. Ben lontano dall'essere un semplice elenco di progetti e attività di studio, il documento approvato dal Consiglio d'Amministrazione è più simile a un **manifesto programmatico**, volto a coniugare la lunga esperienza di ricerca sociale ed economica, maturata dall'Istituto in quasi sessanta anni di esistenza, con il più recente proposito di dar vita ad un centro regionale di eccellenza, dedicato all'analisi e alla valutazione delle politiche pubbliche.

Questo programma tratteggia dunque i contorni di una sfida molto ambiziosa, che nasce dalla volontà di mettere a disposizione del dibattito pubblico nuova conoscenza sulle politiche. Solide evidenze empiriche che aiutino coloro che devono decidere ad impostare (e rivedere) le loro scelte di policy in modo più consapevole e la cittadinanza a capirne meglio il senso e le conseguenze. Questa sfida non riguarda solo gli organi e il personale dell'IREs Piemonte, ma coinvolge direttamente la stessa amministrazione regionale. Sia nella sua componente politica, sia in quella tecnico-amministrativa. Non solo molte delle iniziative previste in questo documento potranno essere realizzate soltanto a patto che si costruiscano adeguate condizioni di partenza - ad esempio, investendo risorse nel reclutamento e nella formazione di una nuova leva di persone dedicate all'analisi e alla ricerca - ma tali iniziative saranno tanto più utili, quanto più l'amministrazione deciderà di esserne protagonista, ponendo all'Istituto domande sfidanti e scegliendo di usare le informazioni prodotte per migliorare la qualità della propria azione.

Quali sono dunque le principali novità presenti nel programma? Rinviando gli aspetti di dettaglio ai prossimi capitoli, ne possiamo enunciare almeno tre.

(1) Come anticipato, l'Istituto dedicherà maggiore attenzione all'**analisi e alla valutazione delle politiche pubbliche**, assumendosi il compito di stimolare le amministrazioni locali a verificare, con metodi rigorosi, l'impatto degli interventi realizzati. Ciò comporterà un ripensamento profondo del proprio oggetto di lavoro: all'osservazione dei fenomeni sociali ed economici, che caratterizzano lo stato di salute di un territorio, si affiancherà l'analisi delle misure adottate per affrontare tali fenomeni e per limitarne l'incidenza negativa. Nei prossimi sei anni questa nuova funzione istituzionale sarà soprattutto svolta nell'ambito dei **fondi strutturali europei**. A questo obiettivo sarà dedicata un'importante linea di ricerca dell'Istituto.

(2) Anche il sistema di committenza si amplierà e, in particolare, si aprirà un nuovo canale di attività e di informazioni dedicate al **Consiglio regionale del Piemonte**. Ciò non andrà a detrimento del lavoro svolto a stretto contatto con le Direzioni della Giunta. Tutt'altro. Rispondere alle richieste d'informazione dell'Assemblea legislativa permetterà di rafforzare e valorizzare appieno anche le attività di analisi e valutazione svolte su committenza delle strutture di Giunta. Lo scopo è compiere un'opera di cerniera informativa tra le due istituzioni.

(3) L'Istituto offrirà infine un sostegno analitico all'amministrazione regionale - e alle altre istituzioni che operano sul territorio - nel disegno e nella realizzazione di progetti innovativi, finanziati da fondi mirati. Questo significa che l'Istituto dovrà investire per il rafforzamento delle proprie **capacità tecniche di progettazione** e di tutte le competenze utili per partecipare a bandi e call europee. Nel far questo si rafforzerà la collaborazione sia con le diverse realtà locali (università, scuole, ospedali, fondazioni grant making, imprese del terzo settore), sia con **enti e organismi di ricerca che lavorano a livello internazionale**.

Più in generale, da questo programma emerge la visione di un istituto di ricerca che vuol contribuire, nel suo piccolo e per quanto di sua competenza, a rinnovare la cultura di governo delle nostre organizzazioni pubbliche, spesso poco attente ai dati di fatto - e ancor meno ai risultati di sostanza - perché ancora imprigionate in procedure autoreferenziali e nel rispetto (prevalentemente) formale di norme e regole. Un Istituto, quindi, che sappia svolgere un ruolo di agente di cambiamento culturale, capace di lavorare insieme a tutti gli enti, o meglio a tutte le persone, che condividono - con passione, impegno e professionalità - un obiettivo ragionevole e, crediamo, raggiungibile: **creare un sistema amministrativo che funzioni meglio e costi meno**.

1. L'IRES PIEMONTE: STORIA, COMPITI E ATTUALE ORGANIZZAZIONE

L'IRES Piemonte è un istituto pubblico di ricerca che svolge attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale con l'obiettivo di fornire un rigoroso contributo di analisi all'esercizio delle funzioni di programmazione e valutazione delle politiche pubbliche da parte della Regione Piemonte. A questo scopo l'Istituto collabora sia con istituzioni ed enti locali piemontesi, sia con soggetti che operano nel mondo della ricerca a livello nazionale ed internazionale.

Nel febbraio di quest'anno una nuova legge regionale ha ampliato i compiti attribuiti all'Istituto. Come si vedrà, si tratta di una trasformazione di non poco conto. Per questo motivo il Programma Triennale di Ricerca 2017-2019 assume una fondamentale importanza strategica: con la redazione di questo documento si cerca di chiarire, a livello ufficiale, in che modo l'IRES Piemonte adempierà alla sua nuova missione e quali sono le priorità che ne guideranno l'azione nei prossimi anni.

Prima di descrivere le linee d'indirizzo e i particolari ambiti di attività dell'Istituto, ci pare utile, anche per inquadrare nella giusta prospettiva le recenti modifiche normative, ripercorrere le principali tappe che hanno segnato fino ad oggi la storia dell'ente. Questo breve excursus metterà in evidenza come l'Istituto sia nato - e si sia evoluto nel tempo - proprio nel tentativo di costruire un rapporto continuativo e proficuo tra ricerca, politica e amministrazione. Un rapporto che oggi va rinsaldato e riempito di nuovi contenuti.

1.1 Una lunga esperienza di ricerca iniziata alla fine degli anni Cinquanta

Sono passati circa 60 anni da quando il Consiglio provinciale di Torino deliberò, nel luglio del 1957, la costituzione dell'Istituto Ricerche Economiche-Sociali (IRES), aperto all'adesione di altri enti pubblici e privati. Tale decisione ebbe luogo dopo la creazione, in seno all'amministrazione provinciale, di un "Assessorato al Coordinamento di Iniziative per lo Sviluppo Economico-Sociale", la cui responsabilità venne assegnata ad Aldo Valente, dirigente industriale particolarmente attento ai problemi sociali e primo presidente dell'IRES. L'atto di costituzione dell'Istituto fu sottoscritto il 9 maggio 1958 dalla Provincia e dal Comune di Torino. Ai due enti fondatori si affiancarono inizialmente la Camera di Commercio, la Cassa di Risparmio di Torino, la Fiat, la SIP e l'Olivetti.

Nel 1970 la Provincia di Torino trasferì al Consiglio Regionale la competenza di modificare lo Statuto dell'IRES affinché natura, finalità e strutture dell'Istituto potessero adeguarsi alle esigenze della neonata Regione. Nel 1972 il Consiglio regionale approvò dunque un nuovo Statuto dell'Ente, la cui denominazione ufficiale fu mutata in "**Istituto Ricerche Economiche Sociali del Piemonte**". Il Consiglio regionale stabilì poi, con provvedimenti legislativi successivi ed emanati a partire dal 1973, che per gli studi necessari alla redazione dei piani d'intervento regionale l'amministrazione si sarebbe avvalsa dell'aiuto dell'IRES.

Nel 1974, grazie all'approvazione di una nuova legge regionale, l'IRES divenne a tutti gli effetti un ente della Regione, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico. Quasi dieci anni dopo, nel 1985 un nuovo intervento normativo specificò ulteriormente le funzioni di IRES quale ente strumentale, qualificandolo come "struttura primaria di ricerca della Regione Piemonte", incaricata di sviluppare la propria attività in raccordo con le esigenze dell'azione programmatica e operativa della Regione stessa, degli enti locali e degli enti pubblici.

L'assetto istituzionale dell'IRES trovò infine la sua compiuta sistemazione con la legge regionale n. 43/1991 che formalmente costituì il "nuovo" Istituto di Ricerche Economiche Sociali del Piemonte. La costituzione di un nuovo Istituto, che subentrava al precedente di uguale denominazione, fu resa necessaria per consentire l'inquadramento del personale all'interno del contratto nazionale per i dipendenti delle Regioni a Statuto ordinario e la soluzione dei problemi connessi al loro trattamento previdenziale.

Da allora l'attività di ricerca dell'IRES Piemonte ha abbracciato i più diversi ambiti d'intervento, in linea con le esigenze emerse in seno all'amministrazione regionale e con i mutamenti istituzionali e sociali: dalla pianificazione territoriale alle riforme amministrative, dall'immigrazione alle politiche di welfare, dal sistema delle imprese al mercato del lavoro, dalla finanza locale alla rete dei trasporti, dalle organizzazioni culturali all'innovazione tecnologica ed informatica. Fino ad arrivare al 2013, quando l'IRES iniziò ad occuparsi anche di sanità pubblica, in seguito al trasferimento all'Istituto delle funzioni in precedenza attribuite all'Agenzia Regionale per i Servizi Sanitari (A.Re.S.S.).



L'intervento normativo più recente risale alla legge regionale n. 3 dell'8 febbraio 2016, che disegna una nuova missione per l'Istituto e ne rilancia il ruolo come agenzia di servizio sul fronte dell'analisi e della valutazione delle politiche pubbliche.

1.2 Una nuova missione per l'IRES Piemonte

La nuova legge regionale introduce due novità principali. In primo luogo, accanto alla Giunta regionale assume un ruolo di prima fila, in particolare nella costruzione del programma annuale di ricerca dell'Istituto, il Consiglio regionale. Se è vero che anche in passato l'assemblea legislativa aveva il compito di approvare il piano delle attività prima che questo fosse realizzato – anche se spesso ciò si limitava ad un passaggio formale - con l'entrata in vigore della nuova legge l'azione del Consiglio regionale diventa più incisiva e addirittura anticipa la fase di redazione del programma.

Entro il giugno di ogni anno l'assemblea potrà proporre all'IRES Piemonte un elenco di temi da inserire nel programma di ricerca dell'anno successivo. In seguito, in fase di approvazione del programma che si concluderà entro il mese di dicembre, il Consiglio verificherà in che misura le proposte formulate siano state davvero prese in considerazione. E' chiaro come attraverso l'introduzione di questa nuova procedura si tenti di rispondere all'esigenza dell'assemblea elettiva di conoscere in modo più approfondito la realtà sulla quale essa interviene con le proprie leggi. Si pongono così in modo esplicito le basi per un **sistema a "doppia committenza"**. Laddove il testo precedente si riferiva in modo unitario alla Regione Piemonte, la nuova legge opera una distinzione ideale tra i bisogni conoscitivi tipici dell'Esecutivo e quelli appartenenti al Legislativo.

In secondo luogo, le nuove norme assegnano all'Istituto la funzione, che si aggiunge a quelle più tradizionalmente svolte dall'ente, di assistere l'amministrazione regionale nella **valutazione delle politiche pubbliche** da essa condotte. Non si tratta di un ampliamento di poco conto. Con questa espressione, valutazione delle politiche, si fa riferimento ad un insieme piuttosto variegato di tecniche e strumenti d'analisi, mutuati dall'esperienza delle scienze sociali e utilizzati per rispondere a domande relative alla concreta utilità degli interventi pubblici. Ciò che è stato fatto funziona davvero? Produce gli effetti sperati? Su quali categorie di beneficiari sembra produrne di maggiori? Quali ne sono le cause? Si tratta di effetti di lungo o di breve periodo? E quanto costa produrre tali effetti? Possiamo considerarlo un investimento davvero conveniente? Nonostante queste siano domande di assoluto rilievo - e siano evidenti le ricadute delle eventuali risposte anche in ottica di "spending review" - in Italia i tentativi sistematici di trovare loro una risposta sono piuttosto rari. Per questo motivo la sfida lanciata all'Istituto dalla nuova legge non può essere sottovalutata in termini sia di importanza che di difficoltà.

Per l'IRES Piemonte ciò significherà cambiare il focus delle proprie analisi. Fino ad oggi l'attività di ricerca dell'Istituto si è concentrata nell'osservazione attenta dei diversi fenomeni economici e sociali - come l'occupazione, l'immigrazione, le dinamiche demografiche, l'inquinamento, la produzione industriale e agricola, le presenze turistiche, i consumi culturali - al fine di descriverne l'entità ed eventualmente di prevederne l'evoluzione futura. Se l'Istituto vorrà rispondere in modo adeguato al suo nuovo mandato dovrà necessariamente allargare lo sguardo e porre al centro delle proprie indagini le politiche pubbliche e la loro capacità di risolvere i problemi della collettività. Dalla diagnosi delle "patologie" che motivano l'intervento pubblico si dovrà passare alla verifica dell'efficacia dei rimedi adottati.

In questa prospettiva le ricerche svolte dall'IRES Piemonte - ancora più di quanto accadeva in passato - dovranno alimentare direttamente il processo decisionale pubblico con informazioni mirate e funzionali. Informazioni cioè pensate e costruite su misura per fornire risposte utilizzabili da chi si trova nella condizione di dover decidere rispetto alla gestione di risorse pubbliche.

Nell'elenco dei compiti assegnati all'IRES Piemonte e riportati all'articolo 3 della legge regionale sono evidenti i riferimenti a questa nuova missione. Ai compiti più tradizionali come:

- redigere la **relazione annuale** sull'andamento socio-economico e territoriale della Regione
- condurre una permanente **attività di osservazione, documentazione ed analisi** sulle principali grandezze socio-economiche e territoriali del sistema regionale
- svolgere periodiche **rassegne congiunturali** sull'economia regionale
- realizzare ricerche connesse alla redazione e all'attuazione del **Piano regionale di Sviluppo**

si affiancano quelli di:

- svolgere studi e approfondimenti riguardo l'**analisi e la valutazione delle politiche pubbliche**
- condurre **missioni valutative**, promosse dal Comitato per la qualità della normazione e la valutazione delle politiche del Consiglio regionale per soddisfare le esigenze conoscitive del Consiglio regionale stesso, inerenti l'analisi e la valutazione delle politiche regionali
- garantire il supporto per l'adempimento degli obblighi informativi previsti dalle **clausole valutative**
- produrre **studi preparatori** per l'evoluzione e il miglioramento delle politiche regionali.

A questi compiti si aggiunge la conferma della titolarità delle funzioni in materia di servizi sanitari e politiche per la salute che, ai sensi dell'articolo 40 della legge regionale 7 maggio 2013, n. 8 (Legge finanziaria per l'anno 2013), erano già state trasferite all'Istituto.

Resta da chiedersi in che misura l'Istituto sia già attrezzato per soddisfare tutti questi nuovi compiti. Dal punto di vista quantitativo, cioè riguardo al numero di persone che compongono la struttura di ricerca, e dal punto di vista qualitativo, cioè riguardo alle particolari competenze tecnico specialistiche presenti in Istituto.

1.3 La struttura organizzativa dell'Istituto

Nel dicembre del 2016 la dotazione organica è composta da 40 posizioni (compreso il direttore), di cui 34 risultano davvero coperte e 6 posizioni sono vacanti. Attualmente l'Istituto può contare sui servizi della seguente struttura:

- 1 direttore (assunto con contratto a tempo determinato di 4 anni nel marzo 2016)
- 10 dirigenti (tutti i posti sono coperti)
- 24 funzionari/e D (18 posti coperti con 2 persone in aspettativa - non tutti impegnati in attività di ricerca)
- 4 impiegati/e C (tutti i posti sono coperti)
- 1 impiegato/a B (il posto è coperto).

Il personale in servizio è perciò composto da **32 persone distribuite tra ricerca e amministrazione**.

A questo proposito è opportuno formulare tre considerazioni.

(1) Il numero delle unità di personale a disposizione dell'IRES Piemonte si è molto ridotto nel tempo. Nel 2010 le unità di personale a disposizione dell'Istituto erano 41 (compreso il direttore). Complessivamente la riduzione nel personale in servizio è superiore al 20. Rispetto al 2010 il numero delle posizioni dirigenziali è passato da 13 a 10. Nella prima metà degli anni 2000 il numero delle posizioni dirigenziali era pari a 16. Se, da un lato, questa forte riduzione di personale ha consentito di contenere i costi di funzionamento, dall'altro lato un numero di ricercatori troppo esiguo rischia di compromettere la capacità dell'Istituto di rispondere in modo adeguato alle sfide dei prossimi anni.

(2) Fino ad oggi una parte rilevante dell'attività di ricerca si è sostenuta grazie al contributo di ricercatrici e ricercatori reclutati mediante contratti di collaborazione coordinata e continuativa. Si tratta di una tipologia contrattuale che, in seguito alle recenti innovazioni nel campo della legislazione sul lavoro, non potrà essere più applicata. Per questo motivo l'Istituto dovrà rivedere, già a partire dei prossimi mesi, le modalità di selezione e assunzione delle figure esperte nei vari temi di ricerca.

(3) Infine, l'assunzione di nuovi compiti in materia di analisi e valutazione delle politiche – così come sui temi sanitari - richiede l'acquisizione da parte dell'Istituto di nuove competenze e capacità professionali. Ciò in parte potrà essere fatto mediante un'attività formativa dedicata al personale dipendente - peraltro già inserita nel nuovo Piano di formazione dell'Istituto - in parte però si dovrà investire nel reclutamento di una nuova leva di analisti. A questo aspetto il Programma triennale di ricerca descritto nelle prossime pagine dedica uno spazio particolare (cap. 4).

2. GLI ASSI FONDAMENTALI DELL'ISTITUTO

Circa venti anni fa è uscito un volume, pubblicato dalla Fondazione Agnelli, sullo stato dell'arte della policy analysis negli Stati Uniti. Il titolo della pubblicazione - riadattato ai nostri scopi - sintetizza meglio di qualsiasi altro slogan l'ambizioso obiettivo che guiderà le attività dell'istituto nei prossimi anni: **aiutare le amministrazioni a pensare (e i cittadini a capire)**. Per mettere ancor più in evidenza l'importanza che l'Istituto assegna a tale obiettivo e quanta intenzione abbia di prenderlo sul serio - abbiamo deciso di utilizzarlo come titolo del nostro programma triennale.

L'idea che ha ispirato la preparazione di questo programma è piuttosto semplice, non riguarda solo la nostra Regione ed è anzi alla base di un ampio movimento internazionale che ha fatto dell'*evidence based policy* un riferimento culturale imprescindibile per l'azione pubblica.

Questa idea è ben espressa in un recente intervento di Gordon Berlin, Presidente di MDRC (uno degli istituti di public policy più attivi nel panorama americano), dinanzi alla Commissione Bilancio del Senato degli Stati Uniti: "Il Governo spende miliardi di dollari su politiche e programmi dedicati a combattere la povertà, ridurre la disoccupazione, aumentare i salari e i redditi, migliorare l'istruzione e assicurare al nostro Paese una posizione competitiva in un mondo impegnato da un continuo progresso tecnologico. Ma per essere sicuri che tutta questa spesa pubblica generi un ritorno reale per i beneficiari e per i contribuenti, dobbiamo essere in grado di riconoscere quali interventi sono davvero efficaci." Per operare questo riconoscimento non esiste altra strada che investire risorse ed energie nella produzione di una rigorosa evidenza empirica e lavorare perché l'evidenza prodotta sia utilizzata in una normale pratica di governo.

La nuova missione dell'IREs Piemonte prevede che l'Istituto aiuti la Regione - e le altre istituzioni locali - nella produzione e nell'utilizzo di una solida evidenza empirica sulla dimensione dei problemi da affrontare e sull'efficacia delle soluzioni adottate per tentare di risolverli. Per corrispondere in modo adeguato a questa missione, l'Istituto dovrà prendere come fonte di ispirazione l'esperienza di altri istituti di ricerca operanti in Europa e negli Stati Uniti e trasformarsi in un ente specializzato nell'analisi delle politiche pubbliche.

Questo obiettivo di ordine generale sarà perseguito nei prossimi tre anni mediante la realizzazione di attività riconducibili a sei filoni di lavoro principali, che assumono **la denominazione di Assi**:

- (1) generare conoscenza al fine di individuare problemi collettivi meritevoli d'attenzione
- (2) fornire un contributo analitico nelle principali decisioni di spesa e di investimento
- (3) analizzare le performance delle organizzazioni coinvolte nell'attuazione delle politiche
- (4) valutare i risultati delle politiche adottate e testare l'efficacia delle soluzioni più innovative
- (5) aiutare gli attori che operano sul territorio a migliorare le loro strategie di sviluppo locale
- (6) alimentare il dibattito sulle politiche e rafforzare le capacità di usare i risultati delle analisi

Come si vedrà, ogni singolo Asse fa riferimento ad un insieme di attività eterogenee, accomunate però dal tentativo di rispondere a precise esigenze conoscitive maturate nell'ambito di specifici contesti decisionali. Questo programma triennale tiene così insieme le attività tradizionalmente svolte dall'ente - ridefinite secondo l'approccio tipico della policy analysis - e le attività più innovative, direttamente legate alla valutazione delle politiche regionali.

2.1 Generare conoscenza sui problemi collettivi meritevoli d'attenzione

Questo tipo di attività, che si traduce in un'osservazione sistematica dell'evoluzione di alcuni fenomeni sociali ed economici di particolare rilievo, è sempre stata svolta dall'Istituto. Ciò che dovrebbe caratterizzarla in futuro è la ricerca di una maggiore aderenza al processo decisionale pubblico. L'obiettivo è fare in modo che i dati raccolti e i risultati delle analisi svolte aiutino la formazione dell'agenda di policy e indirizzino le politiche di settore verso la soddisfazione di bisogni specifici.



Gli Osservatori regionali

In questo particolare ambito di lavoro l'IRES Piemonte ha gestito negli ultimi anni - spesso collaborando con altri enti - undici **osservatori regionali** (riportati a titolo indicativo nella tavola 1). In linea di massima il prodotto principale di ciascun Osservatorio è un rapporto annuale sullo "stato di salute" di un settore di pertinenza: l'agroalimentare, il sistema d'istruzione e di formazione professionale, le iniziative e i consumi culturali, la finanza territoriale, la produzione industriale e così via. Di solito ogni Osservatorio, o Centro Studi, gestito dall'Istituto ha anche un sito web dedicato, all'interno del quale sono resi disponibili i rapporti prodotti annualmente e una varietà di dati e informazioni di settore. Come si vedrà più avanti, questa attività nelle sue linee generali è destinata a proseguire. L'attivazione dei singoli Osservatori sarà decisa sulla base delle risorse rese disponibili dall'amministrazione regionale e da altri enti che eventualmente decidano di sponsorizzare l'attività. L'elenco degli Osservatori da attivare nei prossimi anni sarà di volta in volta aggiornato all'interno del Programma annuale di ricerca.

Occorre sottolineare come la scelta di collocare gli Osservatori regionali all'interno dell'IRES Piemonte comporti diversi vantaggi. Così facendo:

- (1) si elimina il rischio di possibili duplicazioni tra le attività di osservazione e analisi poste in essere dai diversi Osservatori e anzi si creano le condizioni per sfruttare eventuali economie di scala e sinergie;
- (2) si dà la possibilità al personale che fa parte degli Osservatori di avere un confronto continuo tra loro e con le altre unità di ricerca già presenti in Istituto;
- (3) si consente allo stesso personale l'accesso ad informazioni e dati contenuti in database settoriali, nonché ai servizi del Centro di documentazione attivo in Istituto;
- (4) si pongono gli Osservatori al centro di un'ampia rete di rapporti e scambi - di cui l'Istituto è già parte attiva - che coinvolgono il mondo accademico, gli istituti di ricerca di altre regioni, le istituzioni locali, le Direzioni della Regione Piemonte.

Tavola 1 - Gli Osservatori gestiti dall'IRES Piemonte negli ultimi anni

1. Osservatorio culturale del Piemonte
2. Osservatorio sull'Immigrazione in Piemonte
3. Osservatorio demografico territoriale del Piemonte
4. Osservatorio sul sistema formativo del Piemonte
5. Sistema degli indicatori sociali regionali
6. Osservatorio sugli effetti sociali della crisi
7. Osservatorio agroalimentare del Piemonte - PROSPERA
8. Osservatorio economia reale
9. Osservatorio sulla finanza territoriale
10. Centro di monitoraggio regionale della sicurezza stradale
11. Osservatorio ICT Piemonte

Le analisi sui bisogni da soddisfare

Nell'ambito di questo Asse, l'Istituto è chiamato a svolgere una serie di **approfondimenti analitici mirati**, per rispondere a questioni puntuali sulle quali l'amministrazione regionale è chiamata ad intervenire. Lo scopo di questa attività è aiutare l'amministrazione nel riconoscere ed eventualmente quantificare specifiche esigenze di intervento, rispetto ad una platea di potenziali beneficiari, e nel compiere un'azione di targeting nella fase di disegno della politica. L'espressione anglosassone che può essere utilizzata per indicare questo tipo di attività è **needs assessment** (analisi dei bisogni). Spesso essa viene vista come un momento della valutazione ex ante di un intervento pubblico.

Un esempio sono le indagini sui **bisogni di formazione e aggiornamento professionale** delle persone che sono sul mercato del lavoro e delle imprese. Lo scopo è fornire informazioni utili alla programmazione dei corsi da finanziare. In questi casi non si analizza un fenomeno a livello aggregato e nei suoi contorni generali, ma si cerca di migliorare la capacità dell'amministrazione di individuare le specifiche necessità alle quali dare risposta con una nuova politica.

2.2 Fornire un contributo analitico nelle decisioni di spesa e di investimento

Nella pubblica amministrazione nasce spesso l'esigenza di scegliere tra opzioni d'intervento alternative. A volte occorre decidere quali sono i progetti che hanno maggiore probabilità di successo tra quelli che hanno partecipato ad un bando di finanziamento. Altre volte è necessario stabilire quali sono le varianti da preferire, a scapito di altre, all'interno di un progetto infrastrutturale o di un ampio programma di sviluppo. Altre volte ancora quali sono gli acquisti da effettuare per primi perché più urgenti. In ogni caso si tratta sempre di risolvere un problema di carattere allocativo. L'ambizione è tentare di risolvere tale problema, impiegando una metodologia d'analisi che assuma come punto di partenza tutta l'evidenza disponibile.

Sempre di più, in tempi recenti, l'IREs Piemonte ha aiutato la Regione ad **analizzare proposte d'investimento** e ha partecipato a gruppi di lavoro incaricati di elaborare **studi di fattibilità** di varia natura.

L'analisi delle proposte d'investimento

Sono vari i campi sui quali l'Istituto può offrire un contributo scientifico nella selezione delle proposte di investimento da finanziare. Su questo fronte, una delle attività che l'Istituto intende potenziare, in risposta alle richieste provenienti dalla Regione Piemonte, è l'**Health Technology Assessment** (HTA). Questa espressione si riferisce ad una metodologia utilizzata per valutare il costo e l'efficacia delle prestazioni sanitarie e per pianificare il modo più efficiente per erogare servizi d'assistenza e cura ai cittadini. Il termine "tecnologie" viene impiegato in un'accezione ampia e sta ad indicare sia gli interventi di carattere terapeutico o riabilitativo, sia le apparecchiature e le strumentazioni da acquistare e gestire presso le strutture ospedaliere, sia i sistemi organizzativi e le procedure gestionali adottate da chi opera in un'azienda sanitaria. Far coincidere l'Health Technology Assessment con una procedura di analisi di diverse proposte d'acquisto è dunque riduttivo. È innegabile però che in questo contesto decisionale la metodologia dell'HTA trova un naturale ambito d'applicazione. L'interesse dell'Istituto ad investire su questa linea di attività nasce, da un lato, in considerazione dell'entità dei risparmi che possono prodursi in virtù di una spesa più razionale per l'acquisto e l'impiego delle tecnologie sanitarie; dall'altro, per la vicinanza di questo approccio metodologico a ciò che costituisce un asse di riferimento importante nell'evoluzione dell'Istituto: la valutazione degli effetti delle politiche pubbliche.

La predisposizione di studi di fattibilità

L'Istituto sarà a vario titolo coinvolto nella predisposizione di studi di fattibilità relativi alla realizzazione di interventi di varia natura, sia su progetti infrastrutturali come la costruzione di nuovi presidi ospedalieri, sia su programmi d'intervento di ampia portata relativi ad uno specifico settore di policy, sia su singole misure molto puntuali come può essere l'adozione di una nuova imposta, l'approvazione di una norma che impone un divieto o la messa a punto di una soluzione organizzativa per la gestione di un intervento. Lo scopo di questa attività è utilizzare i dati a disposizione per prefigurare i costi e i benefici attesi delle misure o delle opere che saranno realizzate.

Nel caso di studi di fattibilità che riguardino opere infrastrutturali e programmi territoriali di sviluppo, questa

attività, oltre che essere tesa ad una verifica della sostenibilità tecnica ed economica dell'intervento, può assumere anche la forma della **valutazione ambientale strategica**, ovvero di un'analisi tesa a prevedere e quantificare le ripercussioni che l'attività può produrre sull'ambiente e, più in generale, sulla società.

2.3 Analizzare la performance delle organizzazioni coinvolte nell'attuazione delle politiche

In questo Asse rientrano tutte le attività che pongono al centro dell'analisi l'operato delle organizzazioni chiamate ad erogare servizi e a curare l'implementazione delle politiche. Tale analisi può nascere dall'esigenza di descrivere le realizzazioni delle amministrazioni pubbliche, al fine di **rendere conto** all'esterno dei risultati raggiunti. Oppure può rispondere ad un'**esigenza di carattere più gestionale**, per verificare che le organizzazioni stiano lavorando in modo più o meno efficiente e per individuare eventuali margini di miglioramento.

Gli studi finalizzati alla rendicontazione sociale

Lo scopo di questa attività è fornire una rappresentazione veritiera dello sforzo compiuto da un'amministrazione nel portare avanti gli impegni assunti. Attraverso questo tipo di studi si offre a tutte le persone interessate un'idea complessiva delle strategie d'intervento adottate, delle motivazioni che stanno dietro a tali strategie, delle attività realizzate e dei risultati successivamente conseguiti. L'utilità di questi strumenti sta nel raccontare in maniera sintetica - con tabelle, grafici, o anche solo mediante narrazioni - a soggetti finanziari, contribuenti, elettori ed elettrici, cosa ne è stato delle risorse messe a disposizione dell'ente gestore. Negli anni passati l'IRES Piemonte ha collaborato ad un'attività di questo tipo nella redazione del **bilancio sociale** della Regione Piemonte. Oltre a proseguire con questa attività di supporto alla Regione si prevede un impegno diretto dell'istituto nella **valutazione dei Fondi Strutturali Europei** che prevede anche un'attività di rendicontazione.

Il monitoraggio sulle attività svolte e l'analisi d'implementazione degli interventi

Questa attività è stata svolta più sporadicamente dall'Istituto, anche se è di primaria importanza nel tentativo di migliorare la capacità dell'azione pubblica di rispondere a problemi collettivi. Per questo motivo si intende dedicare a questa attività uno spazio maggiore rispetto al passato.

Le politiche pubbliche riservano sempre qualche sorpresa nel corso della loro attuazione. A volte si tratta di sorprese negative: solo una parte delle attività sono realizzate nei modi e nei tempi previsti e l'intervento dà luogo a **deficit attuativi** che ne compromettono le probabilità di successo. Lo scopo dell'analisi consiste allora nel verificare l'entità di tali deficit e nel formulare raccomandazioni al fine di colmarli. Altre volte le sorprese sono positive: le persone che partecipano alla messa in opera della politica riescono a superare i problemi creati da norme ambigue o mal scritte, da stanziamenti di risorse insufficienti o da procedure amministrative lente e poco funzionali. In questi casi l'analisi porta in evidenza come l'essersi allontanati dall'iter prefissato possa aver portato un beneficio e abbia permesso di raggiungere risultati insperati. Sia che ci si trovi dinanzi ad una politica ben riuscita, oppure ad un fallimento, un'attenta analisi d'implementazione rappresenta un buon modo per apprendere come disegnare in futuro interventi migliori, più fluidi e più liberi da inutili appesantimenti burocratici.

Questo tipo d'indagine non riguarda solo il contesto organizzativo all'interno del quale la politica viene attuata. Accanto all'esame delle prassi di lavoro seguite dagli uffici e del modo in cui questi collaborano tra di loro, assume rilevanza l'analisi delle reti sociali che hanno contraddistinto la messa in opera della politica, le relazioni instaurate tra le varie persone coinvolte nell'attuazione e la capacità di queste persone di reagire alle varie difficoltà incontrate. I risultati dello studio sono perciò molto utili sia a coloro che hanno la **responsabilità del management**, sia ai **policy-makers**, impegnati nel ripensare le norme che hanno dato vita all'intervento.

2.4 Valutare i risultati delle politiche attuate e testare l'efficacia delle innovazioni

Questo Asse costituisce una delle principali novità del Programma 2017-2019. L'idea è che l'Istituto si impegni nei prossimi tre anni per migliorare le proprie capacità (e quelle dell'amministrazione regionale) nel valu-



tare gli effetti delle politiche adottate dalla Regione Piemonte. Lo scopo di questo tipo di analisi consiste nel verificare se l'intervento abbia o meno funzionato, ovvero se e in che misura è stato in grado di trasformare la realtà nella direzione voluta.

L'ambizione di fondo di chi si occupa di questo tipo di analisi è di orientare il disegno delle politiche future verso quelle forme di intervento risultate più efficaci nel passato. Ad una così grande ambizione fa però da contrappeso una difficoltà altrettanto grande: quella di isolare l'effetto prodotto dalle politiche dalla miriade di altri fattori che influiscono sui fenomeni sui quali si intende incidere attraverso l'intervento pubblico. In altre parole, per attribuire meriti o demeriti ad una politica pubblica occorre riuscire ad identificare quei cambiamenti che si sarebbero prodotti comunque anche in assenza di intervento.

La sperimentazione di soluzioni innovative

Prima di adottare una politica su larga scala, può essere utile dar vita ad un progetto pilota (demonstration) su un campione limitato di soggetti al fine di verificarne gli effetti. Il tratto distintivo di questo approccio sta nella selezione randomizzata di chi sarà sottoposto alla politica. La costruzione in base ad un processo di randomizzazione di due gruppi di soggetti - il primo formato da "trattati", il secondo da "non trattati" - consente di avere delle stime affidabili di quanto la politica pubblica sia riuscita a "fare la differenza". Si parla in questo caso di studi con gruppo di controllo randomizzato (**Randomized Controlled Trials**). Questa è una pratica ormai consolidata in ambito clinico, dove abitualmente prima di collocare un farmaco sul mercato si provvede ad osservarne gli effetti sulla salute di un gruppo di pazienti scelti per estrazione casuale.

Le amministrazioni pubbliche italiane solitamente non sottopongono ad una rigorosa sperimentazione i propri interventi e ciò le conduce spesso ad adottare soluzioni, anche costosissime, senza che esista alcuna evidenza empirica sulla loro reale efficacia. Ciò naturalmente va a danno della collettività che, soprattutto in tempi di crisi e con il problema di risorse scarse, necessita invece di politiche capaci di produrre i cambiamenti desiderati.

L'Istituto intende dunque contribuire all'innovazione delle politiche pubbliche, stimolando l'amministrazione regionale a investire in modo sistematico nella sperimentazione e nella produzione di una solida evidenza empirica. La realizzazione delle misure finanziate dai Fondi Strutturali Europei (2014-2020) e previste nei programmi operativi regionali può essere la giusta occasione per promuovere questo importante cambiamento nel modo in cui gli interventi pubblici sono disegnati e valutati.

La verifica dell'efficacia di politiche già a regime

Al di là degli studi con gruppo di controllo randomizzato - che potranno interessare un insieme piuttosto limitato di interventi - è possibile valutare gli effetti delle politiche in corso di realizzazione mediante l'impiego di dati non sperimentali. In questo caso la sfida principale consiste nel riuscire ad effettuare un confronto **a parità di condizioni**, tenendo sotto controllo tutte le distorsioni che si possono generare nel processo di selezione e di partecipazione all'intervento dei beneficiari.

Su questo fronte di lavoro l'Istituto affiancherà la Regione Piemonte nella valutazione delle politiche che sono già a regime per individuare quali tra gli interventi realizzati hanno generato l'impatto atteso e quali invece si sono rivelati inefficaci e devono dunque essere rivisti. Anche in questo caso la valutazione prevista per le politiche dei Fondi Strutturali Europei (2014-2020) può rappresentare un utile banco di prova per l'Istituto e l'Amministrazione.



2.5 Aiutare gli attori del territorio a migliorare le loro strategie di sviluppo locale

Fino a questo momento si è fatto riferimento alla valutazione come un'attività che prevede l'impiego di una strumentazione analitica da parte di una figura tecnica che opera all'esterno della politica che sta valutando. Il compito di tale figura consiste nel trovare un metodo per osservare un certo intervento pubblico e giungere all'espressione di un giudizio su qualche aspetto all'intervento in questione. Questo tipo di attività non richiede un coinvolgimento diretto nelle dinamiche che operano all'interno di quella particolare politica. Talvolta però a chi svolge un'attività di valutazione può essere chiesto di agire in modo più incisivo e di fornire un contributo sostanziale alla formazione e alla strutturazione dello stesso intervento posto sotto osservazione. Lo scopo di questa attività è dar vita ad un processo dialogico e di riflessione collettiva, che prevede numerose interazioni e scambi con gli attori coinvolti dall'intervento. In questa prospettiva il valutatore prende parte attiva alla messa in opera politica che sta analizzando, immergendovisi completamente. Nei Paesi anglosassoni la corrente di pensiero che sposa in modo più convinto questo particolare approccio prende il nome di **empowerment evaluation**.

Nel passato lo staff di ricerca dell'IRES Piemonte ha svolto un compito di questo tipo in numerose occasioni. Uno degli esempi più recenti è l'attività di affiancamento condotta in attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne. Per il futuro si tratta di inserire questo compito all'interno di una cornice metodologica più strutturata, procedendo ad una programmazione più sistematica anche per questo tipo di attività.

2.6 Alimentare il dibattito sulle politiche e rafforzare le capacità analitiche delle istituzioni

Questo Asse ha un duplice obiettivo. Da un lato si punta a fare in modo che le analisi e le valutazioni condotte alimentino la **discussione pubblica** nelle molteplici forme che essa può assumere: nei dibattiti assembleari, negli incontri con i portatori d'interesse, nelle pagine dei quotidiani e nei blog presenti sulla rete. Dall'altro, mediante l'organizzazione di iniziative di formazione, si intende accrescere le capacità di coloro che lavorano nelle istituzioni locali di contribuire alla costruzione di "buone" politiche.

La comunicazione dei risultati

Un'ampia pubblicità degli esiti delle analisi svolte e l'esistenza di luoghi, fisici e virtuali, nei quali soggetti diversi possano discuterne il significato e confrontarsi sulle possibili ricadute decisionali rappresentano due elementi costitutivi essenziali del processo democratico. Uno studio che non viene divulgato, discusso, anche criticato negli aspetti di metodo e di merito, fallisce nel suo intento fondamentale: arricchire il bagaglio informativo delle persone interessate a partecipare alla discussione sui risultati della politica e offrire loro la possibilità di rivedere le proprie convinzioni (e posizioni), alla luce di una maggiore evidenza empirica.

L'Istituto intende impegnarsi su questo fronte e dar vita ad nuova strategia di comunicazione degli studi condotti. Oltre che all'organizzazione di eventi seminariali dal taglio fortemente divulgativo e rivolti ad un pubblico di non addetti ai lavori, saranno riviste le modalità di pubblicazione e di distribuzione dei rapporti di ricerca. L'obiettivo è fare in modo che i contenuti di tali rapporti possano essere compresi e conosciuti da un pubblico più ampio rispetto a quello attuale e costituiscano un utile punto di riferimento per coloro che partecipano al disegno delle politiche regionali.

Le iniziative di formazione

In piena aderenza allo spirito di questo Programma triennale l'Istituto intende organizzare – in collaborazione con altri enti ed istituti di ricerca - una serie di momenti formativi tesi a rispondere ad una domanda molto impegnativa: come costruire "buone" politiche? Naturalmente non esiste un metodo o una ricetta di facile applicazione, che garantisca la perfetta riuscita delle politiche adottate. Vi sono però – come peraltro è stato descritto anche in questo documento - pratiche e strumenti di lavoro che possono aumentare le probabilità di successo dell'intervento pubblico.

L'obiettivo di questa attività è aiutare diverse categorie di soggetti - dai manager pubblici agli amministratori locali eletti dai cittadini – a conoscere e magari utilizzare questi strumenti utili ad operare una diversa lettura sia della realtà che li circonda, sia delle possibili politiche da mettere in campo. Ai partecipanti sarà data la possibilità di apprendere come è possibile usare tutta l'evidenza disponibile per **capire meglio i risultati delle politiche** e per partecipare in modo più consapevole e attivo alla loro costruzione.

2.7 Gli Assi di ricerca e il ciclo di vita delle politiche pubbliche

Nell'impostazione data a questo programma, ogni Asse di ricerca rappresenta il tentativo di rispondere a una particolare esigenza conoscitiva che si manifesta in modo più evidente in alcune fasi del ciclo di vita di una politica. Sebbene la schematizzazione riportata sotto (tav. 2) sia da alcuni punti di vista discutibile – nel mondo reale le fasi di una politica tendono continuamente a sovrapporsi e ad intersecarsi – essa costituisce comunque un'utile bussola, che consente di collocare gli studi condotti dall'Istituto all'interno di un contesto decisionale riconoscibile.

Tavola 2 - L'intersezione tra gli assi di ricerca e le fasi di vita della politica

GLI ASSI DI RICERCA	FASI DELLA POLITICA PUBBLICA				
	Formazione dell'agenda	Individuazione delle soluzioni	Allocazione delle risorse	Attuazione degli interventi	Giudizio sui risultati
1. Generare conoscenza sui problemi					
2. Analizzare decisioni di spesa e d'investimento					
3. Studiare le performance delle organizzazioni					
4. Valutare l'efficacia delle politiche					
5. Aiutare la costruzione di strategie di sviluppo locale					
6. Alimentare il dibattito e rafforzare le capacità di analisi					

Soprattutto lo schema pone in evidenza lo sforzo che dovrebbe essere compiuto, in primis dal personale di ricerca dell'Istituto, di riconnettere ogni attività di indagine e studio ad un preciso obiettivo operativo. Chi userà i risultati dell'analisi? In quale particolare momento del ciclo di vita della politica tali risultati potranno essere utilizzati? Per assumere quali decisioni e con quali conseguenze concrete? Le risposte date a queste domande caratterizzano la natura stessa dell'attività di ricerca: finalità, tempi di realizzazione, strumenti da impiegare per la raccolta dei dati, metodologie di analisi, canali e forme per la comunicazione degli esiti.

3. LE ATTIVITÀ DI RICERCA, FORMAZIONE E DIVULGAZIONE

Nella redazione di questo capitolo si è assunto come punto di partenza l'attuale suddivisione delle attività di ricerca in dieci diversi **ambiti tematici**. Ogni ambito prende in considerazione una particolare famiglia di politiche pubbliche ed è di fatto riconducibile a un diverso settore d'intervento regionale. L'organizzazione del lavoro presso l'Istituto ha fin qui ricalcato - con qualche variante e accorpamento - questo tipo di suddivisione.

La novità di questo programma triennale consiste nel dare ampio spazio a linee di ricerca trasversali ai diversi ambiti tematici; linee di ricerca che hanno una rilevanza strategica per l'Istituto e, ancor più, per l'amministrazione regionale. Questi filoni di lavoro, che contengono le attività più innovative e sfidanti per l'Istituto, assorbiranno la quota maggiore di risorse dell'Istituto. Per la realizzazione di queste attività - nate prevalentemente da richieste specifiche dell'amministrazione regionale - sono previsti finanziamenti mirati.

I contenuti delle attività svolte all'interno degli ambiti tematici e delle linee di ricerca trasversali tengono conto in particolare delle esigenze conoscitive formulate dal Consiglio regionale del Piemonte ed inviate dal Presidente della Giunta regionale, ai sensi di quanto previsto dalla legge regionale n. 43/1991

3.1 I dieci ambiti tematici

Le azioni svolte all'interno di ogni ambito prendono la forma di Osservatori di settore, ai quali partecipano anche istituzioni ed enti esterni. Le attività tipiche condotte all'interno degli Osservatori consistono nel: (1) creare, gestire e rendere disponibili alle persone interessate archivi informatici contenenti dati di varia natura (provenienti da indagini statistiche condotte da altri centri di ricerca, di fonte amministrativa, derivanti da rilevazioni curate direttamente dall'Istituto); (2) condurre analisi settoriali, i cui esiti sono divulgati sotto forma di rapporti e brevi note; (3) organizzare seminari, convegni e momenti di formazione. Ogni Osservatorio ha anche un sito web dedicato.

Per ogni ambito tematico l'Istituto produrrà almeno un rapporto annuale di settore.

1. Ambiente e Territorio

Questo ambito studia i cambiamenti osservati sul territorio e sull'ambiente, in particolare quelli prodotti dalle scelte, pubbliche e private, di costruzione di nuove infrastrutture, di utilizzo dell'abitato esistente e di sfruttamento delle risorse naturali. Lo studio dei sistemi antropici, del loro funzionamento complessivo e dei limiti alla loro crescita è condotto allo scopo di offrire alle amministrazioni locali informazioni utili alla progettazione di uno "spazio vivibile", alla pianificazione degli interventi urbanistici di larga scala e all'adozione di norme che favoriscano un uso sostenibile del territorio e la tutela del paesaggio.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che si occupa di pianificazione territoriale, di opere pubbliche e di salvaguardia di beni naturali. L'attività di ricerca svolta in questo ambito è indirizzata in particolare ad aiutare l'attuazione del **Piano Territoriale Regionale**, approvato dal Consiglio regionale del Piemonte nel 2011.

2. Cultura e promozione della conoscenza

Quest'area di attività nasce per indagare l'organizzazione del sistema della cultura in Piemonte, il funzionamento delle istituzioni e dei vari soggetti che operano nel settore, i consumi culturali e l'efficacia delle politiche che promuovono la fruizione dell'arte, della conoscenza e della creatività come motore per il benessere delle comunità locali. A tale area è riconducibile l'**Osservatorio Culturale del Piemonte**, nato nel 1998 come partnership pubblico-privata tra istituzioni e amministrazioni locali, fondazioni grant making, associazioni di categoria, istituti di ricerca.

Rientrano in questo particolare ambito anche le attività svolte dalla Biblioteca e Centro di documentazione dell'IREs Piemonte. Oltre a curare i servizi bibliotecari tradizionali relativi ad un patrimonio di circa 32.000 volumi e 370 periodici, il Centro di documentazione gestisce la piattaforma BESS (Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte), che opera per conto e a favore di 18 biblioteche delle principali istituzioni piemontesi (come l'Università di Torino e l'Università del Piemonte Orientale). Da molti anni il

Centro si occupa inoltre, in collaborazione con l'IRCRES-CNR, di digitalizzare e di conservare in archivi informatici, resi disponibili in un repository pubblico, documenti, fotografie e testi storici

Il riferimento all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che si occupa di favorire lo sviluppo delle attività culturali, dei musei e delle biblioteche.

3. Finanza territoriale e fisco

L'ambito ha come principale oggetto di analisi le politiche fiscali e i problemi connessi alla gestione della finanza locale. Gli obiettivi sono: (a) studiare i cambiamenti del quadro della finanza pubblica, a livello statale e regionale; (b) rendere fruibili ai soggetti interessati i principali dati di bilancio degli enti locali piemontesi, come i conti consuntivi comunali; (c) offrire commenti, analisi e approfondimenti dei fenomeni di breve e medio-lungo periodo legati alla finanza locale piemontese; (d) aiutare l'amministrazione regionale ad impostare manovre di bilancio, mediante analisi di natura previsionale sugli effetti attesi delle singole misure. Gran parte di quest'attività è svolta nell'ambito dell'**Osservatorio sulla Finanza Territoriale**. Uno dei prodotti principali dell'Osservatorio è il Rapporto annuale sulla Finanza Territoriale curato in collaborazione con altri Istituti regionali di ricerca.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che si occupa della gestione di risorse finanziarie. Le analisi svolte sono utilizzate per la predisposizione del Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) che definisce il quadro di riferimento per la redazione dei bilanci della Regione.

4. Immigrazione e integrazione sociale

Questo ambito è dedicato allo studio della situazione migratoria in Piemonte, le condizioni di vita delle persone migranti e le politiche di accoglienza e integrazione di coloro che vengono dall'estero. Lo scopo è fornire informazioni utili a elaborare politiche in grado di affrontare le sfide derivanti dal fenomeno dell'immigrazione. A questa attività fa riferimento l'**Osservatorio regionale sull'Immigrazione**. L'Osservatorio, oltre a mettere a disposizione dati e documenti per gli amministratori di enti pubblici e organizzazioni del terzo settore che intervengono sul tema, svolge attività di formazione e assistenza tecnico scientifica.

Una delle principali iniziative condotte in quest'ambito è il progetto Mediato, nato in collaborazione con l'Associazione per gli Studi Giuridici sull'Immigrazione (ASGI), l'Associazione Multi-etnica Mediatori Interculturali (AMMI) e il Comitato Collaborazione Medica (CCM), al fine di migliorare la qualità e l'accessibilità delle informazioni ad operatori e operatrici che si relazionano con l'utenza straniera. Il progetto in questione è stato fin qui finanziato da un contributo della Compagnia di San Paolo.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che si occupa delle politiche per le pari opportunità e la promozione dei diritti di cittadinanza.

5. Industria e Servizi

Questo ambito tematico studia il settore produttivo e i cambiamenti che caratterizzano il sistema manifatturiero e quello dei servizi. L'attività è finalizzata all'analisi della congiuntura economica e alla predisposizione di scenari sulle future tendenze evolutive.

Da tempo opera all'interno di questo ambito tematico l'**Osservatorio sull'Economia e la congiuntura regionale** che analizza l'evoluzione dell'economia attraverso i principali indicatori - conti regionali, commercio estero, indagini congiunturali presso gli operatori economici, bilanci delle imprese - e l'utilizzo di modelli macroeconomici. Sono da includere le attività dell'Osservatorio sull'economia reale, che, in collaborazione con il Comitato Torino Finanza, produce periodiche indagini congiunturali presso il sistema bancario e l'area delle professioni a scala regionale. Si aggiungono analisi settoriali e su tematiche trasversali inerenti l'innovazione e la competitività delle imprese e del sistema produttivo.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione Competitività del sistema regionale, che si occupa delle politiche regionali.

6. Istruzione e Lavoro

In quest'area si studiano le politiche pubbliche e i fenomeni che caratterizzano la formazione delle competenze delle persone, il loro successivo collocamento nel mondo del lavoro e i processi di aggiornamento e qualificazione professionale. Nel prossimo triennio le attività di ricerca saranno estese all'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese sempre al fine di offrire indicazioni utili al disegno delle politiche di formazio-

ne e alla programmazione dei corsi da realizzare sul territorio.

All'interno di questo ambito opera in particolare l'**Osservatorio sul sistema formativo piemontese** (Sisform). I settori di osservazione del Sisform sono l'istruzione (scuola e università), la formazione professionale e dal 2003 la valutazione degli apprendimenti degli studenti e delle studentesse piemontesi attraverso i risultati dell'Indagine internazionale Ocse Pisa e delle indagini nazionali condotte dall'INVALSI.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale sono i Settori operanti all'interno della Direzione Coesione Sociale, e che si occupano delle politiche per l'istruzione, la formazione professionale e il lavoro.

7. Popolazione e Società

Questo particolare ambito nasce dall'idea di studiare i principali fenomeni demografici e sociali che caratterizzano la società piemontese. Si tratta di un'attività avviata all'interno dell'IREs Piemonte nel 1983, al fine di arricchire analisi di scenario sulla società piemontese e condurre simulazioni sulle future dinamiche demografiche. Gli studi svolti su questo fronte convergono nell'**Osservatorio Demografico Territoriale del Piemonte** (Demos), che raccoglie e mette a disposizione nel sito web dedicato i dati demografici di fonte Istat. Le piattaforme disponibili sul sito di Demos permettono interrogazioni personalizzabili per aree territoriali e l'esportazione dei dati relativi. Dal 2003 è disponibile anche un sistema di indicatori regionali e provinciali tesi al monitoraggio delle dimensioni sociali di benessere della popolazione piemontese (SISREG). Gli indicatori sono scelti e raggruppati per rappresentare i principali domini di policy, secondo una metodologia che si ispira ai modelli elaborati da OCSE e dall'European Foundation on Social Quality.

Sebbene queste siano attività d'interesse per diverse Direzioni regionali, i riferimenti principali sono i Settori che si occupano di politiche sociali, di welfare e di salute.

8. Salute e tecnologie sanitarie

Si tratta dell'ambito di ricerca che si è costituito più recentemente all'interno dell'Istituto. Nel prossimo triennio, in continuità con quanto già deciso con altri atti dell'amministrazione regionale, le attività che afferiscono a tale ambito riguardano cinque diversi temi.

- (1) Analisi della qualità strutturale e del dimensionamento edilizio-funzionale e della valorizzazione dei presidi della rete ospedaliera piemontese. L'obiettivo di questa attività è verificare lo stato di conservazione e la funzionalità delle strutture ospedaliere esistenti, al fine di prevedere gli investimenti da effettuare per la loro riqualificazione e per la costruzione di nuovi ospedali.
- (2) Analisi dell'impatto delle tecnologie sanitarie sui bisogni di salute e sui problemi organizzativo-assistenziali. Studio dei modelli per la gestione delle apparecchiature biomediche (*Health Technology Assessment and Management*).
- (3) Modelli organizzativi e gestionali in materia di logistica sanitaria. Il funzionamento dei sistemi di approvvigionamento e di somministrazione dei dispositivi medici.
- (4) Modelli economici per la definizione di costi standard per servizi socio sanitari.
- (5) Analisi e valutazione degli interventi per la prevenzione delle malattie e per la promozione di comportamenti attenti alla tutela della salute.

L'obiettivo generale consiste nel fornire informazioni utili alla programmazione delle politiche sanitarie e all'adozione di soluzioni innovative. In questo ambito l'IREs Piemonte raccoglie ed elabora dati sull'edilizia sanitaria (DES – Database Edilizia Sanitaria) e sul parco delle apparecchiature biomediche (Fiteb – Flusso Informativo sulle tecnologie biomediche). Nel prossimo triennio l'insieme di queste attività troverà un consolidamento all'interno dell'Istituto: l'idea è di dar vita ad un **Centro per l'analisi dei servizi sanitari e la valutazione delle politiche per la salute**.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione Sanità, ma il gruppo di lavoro sul tema Salute e tecnologie sanitarie collaborerà anche con le singole Aziende Sanitarie Locali.

9. Sviluppo Rurale e Agroalimentare

All'interno di questo ambito opera il gruppo di lavoro denominato **PROSPERA** (Progetto di Supporto alle Politiche Rurali e Agroalimentari) che è incaricato di svolgere studi e ricerche in materia di agricoltura e di



sviluppo rurale. Lo scopo principale di queste attività è prestare un aiuto in termini di elaborazione dati e costruzione di scenari a coloro che sono impegnati nel dare attuazione al Piano di Sviluppo Rurale.

L'attività assume una rilevanza esterna come **Osservatorio Agroalimentare del Piemonte**. L'Osservatorio pubblica ogni anno un Rapporto annuale con i dati congiunturali sul settore primario (la produzione vegetale, la zootecnia, l'industria alimentare, il commercio con l'estero) e le principali tendenze che caratterizzano le aree rurali.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che gestisce l'insieme di politiche rivolte allo sviluppo dell'agricoltura.

10. Trasporti e mobilità

A questa area di ricerca sono riconducibili gli studi sulla mobilità delle persone (flussi casa lavoro, casa-scuola, casa-servizi sanitari), sul sistema dei trasporti regionali (con analisi relative alla performance economiche delle imprese operanti in questo settore industriale) e sull'incidentalità stradale. Rientra in questo ambito tematico anche la gestione del **Centro di Monitoraggio della Sicurezza Stradale**. Oltre a curare la qualità dei dati sugli incidenti avvenuti sul territorio regionale, il Centro pubblica un rapporto annuale sullo stato dell'incidentalità in Piemonte e, più recentemente, approfondimenti tematici che prendono la forma di policy brief.

Il riferimento più diretto all'interno dell'amministrazione regionale è la Direzione che si occupa di trasporti e di logistica.

3.2 Le linee di ricerca trasversali

Oltre alle azioni svolte all'interno di ciascun ambito tematico, questo programma dà evidenza ad alcune linee di ricerca trasversali. Esse si caratterizzano per il coinvolgimento di una molteplicità di competenze disciplinari. Gli argomenti affrontati su queste linee di attività presuppongono, per il loro valore strategico e per l'investimento di risorse che comportano, una durata pluriennale. Il loro numero e in parte i contenuti potranno essere modificati nel corso del triennio. Ciò consentirà all'Istituto di rispondere in modo flessibile ad ulteriori richieste provenienti dall'amministrazione regionale e di cogliere eventuali idee innovative provenienti dal mondo della ricerca.

Come si vedrà, i temi qui descritti sono in realtà cantieri aperti che includono indagini e analisi di natura diversa. Ogni linea di ricerca si comporrà di progetti o "pacchetti di lavoro" più definiti e circoscritti che troveranno maggiore definizione all'interno dei programmi annuali di ricerca. Nella descrizione riportata in queste pagine sono riassunte solo per sommi capi le domande che guideranno le attività di ricerca e le fonti di finanziamento di tali attività.

La prima linea di ricerca riportata in elenco rappresenta, senza alcun dubbio, la sfida più ambiziosa (e onerosa) per il nostro Istituto. Per questo motivo dedichiamo maggior spazio alla sua descrizione.

A. La valutazione dei fondi strutturali

L'avvio di questa attività è motivata dal fatto che la Regione Piemonte, al pari delle altre Regioni italiane, sta assumendo, e dovrà assumere nei prossimi anni, decisioni molto importanti rispetto all'impiego dei Fondi Strutturali Europei. Per gestire al meglio tali Fondi e costruire buone politiche di sviluppo sociale ed economico l'amministrazione regionale avrà la necessità di disporre dati ed analisi che permettano di verificare l'attuazione delle singole misure (così da poter intervenire per recuperare eventuali carenze ed errori) e di valutare la loro efficacia.

Si tratta di un'attività non nuova per l'Istituto, anche se negli ultimi due cicli di programmazione, cioè a partire dal 2000, le Autorità di Gestione, responsabili degli interventi finanziati dalle risorse europee, hanno perlopiù scelto di affidare la valutazione dei fondi a società di consulenza e centri di ricerca esterni. L'affidamento all'IRES Piemonte di questo compito rappresenta un'opportunità di investimento nella formazione di capacità valutative interne al sistema regionale, che resteranno a disposizione dell'amministrazione quando il ciclo di programmazione si sarà chiuso. L'idea è che, grazie a questa occasione di finanziamento, si diffonda all'interno dell'Istituto di ricerca e della stessa amministrazione regionale un nuovo approccio culturale che porti con sé una diversa lettura dell'intervento pubblico, un orientamento alla sperimentazione come metodo "naturale" per verificare l'impatto di progetti pilota e l'abitudine a prestare attenzione alla produzione di solida evidenza empirica sull'efficacia delle politiche. L'obiettivo di questa operazione culturale consiste anche nel superare una naturale propensione a considerare la valutazione dei fondi strutturali più come un adempimento che come una vera modalità di apprendimento.

Coerentemente con quanto affermato nel secondo capitolo – dedicato alla descrizione degli Assi – è chiaro che questo progetto dovrebbe, a poco a poco, permeare tutta l'attività di ricerca del prossimo triennio e successivamente entrare a far parte del corredo genetico dell'Istituto.

Le domande di ricerca. Sebbene nel corso degli anni si indagheranno aspetti diversi delle politiche finanziate dai Fondi Strutturali, le domande che orienteranno questa linea di lavoro sono essenzialmente di due tipi.

1. In che misura l'attuazione corrisponde al disegno originario degli interventi? Quali criticità, in termini di ritardi, blocchi e deviazioni dal percorso previsto, sono emerse? Quali ne sono le cause principali? In che modo si è tentato di rimediare o quali potrebbero essere i possibili rimedi? Quali sono invece le innovazioni più rilevanti portate dai soggetti attuatori? Quale giudizio danno sulle realizzazioni prodotte dagli interventi i vari portatori di interesse?

Queste domande indagano l'implementazione data alle politiche finanziate dai fondi strutturali, cercando di mettere in evidenza se e quanto ciò che è stato realizzato si discosta, in positivo o in negativo, dalle previsioni fatte in fase di programmazione degli interventi.

2. In che misura gli interventi realizzati hanno prodotto gli effetti desiderati? Esistono anche effetti indesiderati? Di che tipo e di quale entità? Per quali categorie di beneficiari – o su quali aree del territorio – tali interventi sembrano essere maggiormente efficaci? Quali ne sono i motivi? Alla luce degli effetti identificati, l'investimento su queste politiche risulta conveniente?

Questa seconda famiglia di domande mette invece in discussione la capacità delle politiche di produrre i cambiamenti desiderati. Anche in presenza di una buona attuazione, è sempre necessario verificare l'efficacia dell'intervento e stimare la convenienza nel medio/lungo periodo dell'investimento effettuato.

Uno degli elementi da considerare nell'analisi sarà anche l'esistenza di sinergie tra i Fondi Strutturali Europei gestiti dalla Regione e i Fondi Europei a gestione diretta, quali ad esempio quelli che finanziano il Programma per l'innovazione e la ricerca Horizon 2020, il Programma per la competitività delle imprese e delle PMI Cosme e il Programma per la cultura Creative Europe.

Fonti di finanziamento. Le politiche interessate da queste attività di valutazione sono prevalentemente finanziate dai tre fondi strutturali: il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) e il Fondo Sociale Europeo (FSE). Ai tre Fondi Europei si aggiunge il Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), nato formalmente nel 2011 in sostituzione del precedente Fondo per le Aree Sottoutilizzate (FAS) per dare unitarietà all'insieme degli interventi - a finanziamento nazionale – che si inseriscono nel ciclo di programmazione europea.

L'impegno dell'IRES Piemonte sulla valutazione delle politiche finanziate dai Fondi Strutturali durerà indicativamente fino al 2022, grazie a linee di finanziamento dedicate e concertate direttamente con le singole Autorità di Gestione. Per ogni Fondo l'IRES Piemonte sta predisponendo dei Piani di Attività triennali, in linea con quanto stabilito da atti precedenti della Giunta regionale e con le indicazioni formulate dalle Autorità di Gestione. I finanziamenti saranno alimentati da una quota dei Fondi contenuta negli Assi prioritari già dedicati alle attività di Assistenza Tecnica, di Valutazione e di Comunicazione (circa il 4% del totale dei Fondi). Solo una piccola parte è dedicata alla valutazione: tra 1,5 e 1,8 milioni di euro per Fondo nei 7 anni del ciclo di programmazione.

Tavola 3 - Gli importi complessivi dei Fondi strutturali nel periodo 2014-2020

FONDI STRUTTURALI	Importo complessivo (milioni di euro)
Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale	1090
Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale	965
Fondo Sociale Europeo	872
Fondo di Sviluppo e Coesione	539

B. Un libro bianco sulle politiche sociali

L'obiettivo di questa linea di lavoro consiste nella produzione di una serie di documenti che, da un lato, descrivano le politiche sociali finanziate, promosse o regolamentate, dalla Regione Piemonte in questi anni e ne individuino gli eventuali problemi che ne caratterizzano l'attuazione, e dall'altro, contengano proposte di revisione degli interventi previsti, sulla base dell'evidenza raccolta. Da questo punto di vista è possibile parlare di redazione di un libro bianco sulle politiche sociali.

Naturalmente si tratta di una linea di ricerca molto ambiziosa, che, posta nei termini generali sopra descritti, rischia di essere dispersiva. La definizione stessa di "politiche sociali" appare problematica. Tale definizione potrebbe limitarsi a considerare solo alcune politiche (come quelle per il sostegno al reddito delle famiglie meno abbienti) oppure considerare l'insieme dei servizi sociali offerti in termini più universali dalle amministrazioni pubbliche. Per questo motivo la prima fase del lavoro consiste nell'effettuare una ricognizione ad ampio raggio dei diversi interventi che compongono la "spesa sociale" dell'amministrazione regionale, che consenta di ricostruire la mappa dei finanziamenti, dei soggetti attuatori e dei beneficiari. Successivamente al fine di svolgere indagini più mirate si delimiterà il campo d'osservazione soltanto ad alcune famiglie di politiche.

Le domande di ricerca. Il primo insieme di domande riguarda dunque la fase di ricognizione delle politiche.

1. Quali sono le politiche sociali d'interesse della Regione Piemonte? Quali problemi affrontano e a chi si rivolgono? In che modo è possibile distinguerle per categorie? Qual è la spesa relativa a ciascuna politica? In che modo viene distribuita tale spesa per soggetti attuatori e per categorie di beneficiari? Quali soggetti operano sul territorio regionale e realizzano politiche simili attingendo a diverse fonti di finanziamento?

Tale conoscenza va costruita, oltre che con l'esame della letteratura di riferimento e dei documenti ufficiali della Regione Piemonte e di altri enti pubblici, svolgendo un'istruttoria preliminare presso i settori regionali interessati e i principali attori delle politiche sociali. Obiettivo è giungere a una migliore definizione degli eventuali bisogni informativi e individuare le fonti d'informazione disponibili.

Il secondo insieme di domande riguarda l'analisi di singole politiche. Gli approfondimenti assumono in questo caso un carattere più valutativo e indagano vari aspetti legati all'attuazione e all'efficacia dei diversi interventi. A titolo indicativo riportiamo le seguenti domande.

2. Quali sono i costi di gestione degli interventi selezionati? In che misura i servizi erogati nell'ambito di tali interventi sono utilizzati dalle fasce di popolazione in maggior stato di bisogno? In che misura essi riescono a limitare il disagio che sta alla base della richiesta di servizi? Esistono bisogni che non hanno adeguata risposta dalle politiche individuate? Quali interventi presentano un migliore rapporto tra costi ed efficacia?

Rispondere a questo secondo insieme di domande comporta un ordine di difficoltà maggiore rispetto al primo. Occorre mettere a punto sistemi di valutazione che spesso richiedono lo svolgimento di rilevazioni ad hoc e l'utilizzo di metodologie d'analisi mirate (come l'analisi controfattuale). Considerata la complessità di questa linea di ricerca si tenterà di rispondere a questo set di domande solo su alcune politiche. La scelta sarà concordata con i referenti regionali. In base alle richieste pervenute dal Consiglio regionale del Piemonte particolare attenzione sarà comunque data alle politiche di sostegno al reddito, nate per favorire l'inclusione sociale e l'inserimento occupazionale. Si terrà conto anche degli interventi varati nel 2016 a livello nazionale e che dovranno trovare graduale attuazione a partire dal 2017; a luglio, il Governo ha infatti introdotto la misura del SIA (Sostegno d'inclusione Attiva), "un sostegno economico condizionato all'attivazione di percorsi verso l'autonomia, sostenuti da servizi personalizzati e da una rete integrata di interventi individuati

dai servizi sociali in rete con i servizi per l'impiego, i servizi sanitari, le scuole e con i soggetti del terzo settore e di tutta la comunità”.

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a tre differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) i finanziamenti provenienti dal Fondo Sociale Europeo per quanto riguarda gli interventi attuati in applicazione del Programma Operativo Regionale a valere su tale Fondo; (c) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

C. I diritti di cittadinanza e la lotta contro le discriminazioni

Nel corso del 2016 l'Istituto ha partecipato insieme alla Regione Piemonte ad alcuni bandi nazionali legati al Fondo Asilo Migrazione Integrazione (FAMI). Al momento i progetti finanziati attraverso questi bandi sono tre: Petrarca, un programma per la formazione civico linguistica delle persone straniere residenti in Piemonte; Vesta (Verso Servizi Territoriali più Accoglienti) e Piemonte contro le discriminazioni. Molto probabilmente a questi tre progetti se ne accompagneranno altri due: il progetto MultiAzioni - al momento in fase di valutazione da parte del Ministero dell'Interno - e il Piano integrato per l'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri, in applicazione di un Accordo di Programma stipulato con il Ministero del Lavoro.

Domande di ricerca. Il gruppo di lavoro dell'IRES Piemonte ha un duplice obiettivo. Da un lato i ricercatori avranno il compito di accompagnare, mediante la produzione di dati e informazioni, l'attuazione dei diversi progetti. Lo scopo è offrire ai responsabili regionali - e a tutti i soggetti coinvolti nella messa in opera degli interventi - indicazioni in tempo reale su alcuni aspetti rilevanti:

1. Quanti servizi sono stati erogati e a chi? Quali sono le strutture eroganti? Come stanno funzionando i diversi servizi? Quali sono le eventuali criticità che ne possono compromettere la corretta implementazione e quali i possibili rimedi? Qual è il giudizio sull'utilità di tali servizi da parte degli operatori e dei beneficiari?

Dall'altro lato, i ricercatori saranno impegnati nella valutazione degli effetti dei diversi programmi rispetto ai diversi fenomeni sui quali si intende incidere.

2. In che misura i partecipanti ai corsi hanno migliorato la loro conoscenza della lingua italiana? Esistono modalità d'insegnamento più efficaci di altre? Qual è stato il loro inserimento nel mercato del lavoro e, più in generale, nella vita della comunità locale? Come ha funzionato l'accordo d'integrazione?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a tre differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) i finanziamenti provenienti dal Fondo Asilo Migrazione Integrazione 2014-2020; (c) le risorse a valere sull'Accordo di Programma già stipulato dalla Regione Piemonte con il Ministero del lavoro.

D. Lavoro e nuove competenze: anticipare i cambiamenti e rispondere ai bisogni

Come si può facilmente intuire dal titolo, questa linea di ricerca tiene insieme due esigenze conoscitive diverse, entrambe legate alla volontà di formare figure professionali qualificate e in grado di rispondere alle richieste di un mondo produttivo che ha la necessità di essere sempre più dinamico e competitivo.

Domande di ricerca. La prima esigenza riguarda la capacità del sistema scolastico di formare competenze e abilità già spendibili in diverse situazioni lavorative. Il nostro Istituto ha siglato nel mese di novembre 2016 un Protocollo d'Intesa con l'Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte che prevede un'attività di monitoraggio e valutazione delle esperienze condotte nell'ambito del programma di alternanza scuola-lavoro.

1. Quali esperienze sono state condotte in Piemonte? In che modo hanno funzionato? Quali ne sono gli esiti? Cosa ne pensa il corpo insegnante? E le imprese? Le studentesse e gli studenti che vi hanno preso parte sono soddisfatti? E' possibile strutturare un percorso di valutazione che conduca, tra qualche anno, a identificare gli effetti di queste prime iniziative?

La seconda esigenza riguarda la capacità del sistema di formazione professionale di rispondere ai bisogni delle imprese. In questa prospettiva è necessario riuscire ad anticipare i cambiamenti in atto nelle imprese e aiutare la Regione a leggere in chiave prospettica le evoluzioni in atto. L'idea - sulla quale si è già al lavoro - riguarda la necessità di predisporre un'analisi sistematica dei fabbisogni formativi in modo da guidare l'offerta erogata dalle agenzie che operano sul territorio.

2. Quali competenze professionali richiedono le imprese? Quali percorsi di formazione sono in grado di sod-

disfare tali esigenze? In che modo aiutare le agenzie di formazione a predisporre tali percorsi e a garantire standard formativi di qualità elevata?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a tre differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) i finanziamenti provenienti dal Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e dal Fondo Europeo per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale 2014-2020.

E. L'Innovazione 4.0 in Piemonte

Il termine Industria 4.0 è stato coniato nel decennio scorso per indicare la digitalizzazione dei processi produttivi. Negli ultimi anni l'uso del termine si è diffuso e nel 2016 ha riscosso molto successo grazie alla sua capacità evocativa, da un lato di riportare alla memoria l'idea del 2.0 (e del digitale), dall'altro di richiamare la quarta rivoluzione industriale. Una rivoluzione in atto che vede il progressivo inserimento nelle attività lavorative di macchine intelligenti e connesse a Internet. Nelle previsioni di molti l'impiego di tali macchine non consentirà solo di aumentare la produzione, di accelerare i tempi di realizzazione e di diminuire le possibilità di errore, ma anche di rendere modificabili in modo autonomo – e dunque senza intervento umano – gli schemi di produzione in base ad input esterni e allo loro capacità di adattamento e correzione. È facile comprendere come questa evoluzione nel lungo periodo non inciderà soltanto sulla produzione industriale, ma anche su altri settori economici come il commercio o il turismo. Inoltre trasformerà completamente il nostro rapporto con il lavoro, le nostre possibilità di consumo e, infine, le nostre relazioni sociali. Per tutti questi motivi si preferisce qui parlare non di Industria, ma più generalmente di Innovazione 4.0.

Questa linea di ricerca indaga la trasformazione che il sistema delle imprese dovrà necessariamente affrontare - in termini di innovazioni di processo e di prodotto, di modelli organizzativi interni, di modelli di business - per inserirsi nell'onda innovativa offerta dalla convergenza delle tecnologie digitali e restare competitivo nel nuovo contesto. La Regione Piemonte si è già confrontata su questo tema con la stesura della Smart Specialization Strategy, un documento programmatico richiesto dalla Commissione Europea e che rappresenta un requisito preliminare alla costruzione di interventi di aiuto agli investimenti delle imprese.

Domande di ricerca. Il primo ordine di domande indaga i cambiamenti in atto nel mondo produttivo piemontese nel tentativo di raccogliere informazioni utili a descrivere le caratteristiche delle imprese che sono oggetto di un processo di innovazione e a prevederne le future evoluzioni. Nel far questo non si considereranno solo le imprese che si trovano sulla frontiera dell'innovazione, ma anche quello che stanno innovando rispetto alle pratiche e ai processi produttivi adottati in passato.

1. Quante sono le imprese innovative in Piemonte? Quali sono le loro caratteristiche principali? In che modo sono organizzate e in che misura collaborano tra loro e con altre imprese localizzate in Italia e all'estero? Quali sono le loro possibilità di crescita e come si sta evolvendo la loro capacità competitiva? Quali sono le principali conseguenze di tali innovazioni sulle modalità e le possibilità di consumo?

Il secondo ordine di domande riguarda gli interventi regionali volti a favorire la trasformazione verso il mondo digitale e a incentivare l'innovazione.

1. Quali politiche sono state adottate per favorire l'innovazione delle imprese? Su quali assunti ed ipotesi sono basate? A chi si rivolgono? Stanno funzionando? Hanno prodotto degli effetti sulle performance aziendali? In che misura hanno stimolato un upgrading dell'occupazione piemontese? In che misura le modalità di lavoro aziendale sono cambiate grazie a tali politiche? In che misura la "riorganizzazione digitale" dei sistemi di produzione cambia la vita delle persone e il loro modo di relazionarsi con gli altri?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a due differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) i finanziamenti provenienti dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale 2014-2020.

F. Strategie e strumenti per lo sviluppo delle aree montane

La Giunta regionale e il Consiglio regionale del Piemonte hanno espresso a più riprese la forte esigenza che l'Istituto realizzi un approfondimento sulle politiche di sviluppo delle aree montane. Si tratta naturalmente di un tema molto rilevante per il Piemonte e che interessa una varietà di Istituzioni, a cominciare dai rappresentanti locali dell'Unione Nazionale Comuni, Comunità ed Enti Montani (UNCHEM). Nel prossimo triennio l'Istituto svilupperà dunque una linea di ricerca dedicata.

I territori della montagna piemontese sono caratterizzati da fenomeni e dinamiche molto simili, tuttavia le condizioni economiche, sociali, paesaggistiche, ambientali e culturali variano sensibilmente da luogo a luogo. Ne consegue che una visione unitaria della montagna corre il rischio di non coglierne le differenti articolazioni interne e di fornire rappresentazioni orientate a sottolinearne gli aspetti di marginalità, rispetto ai territori di collina e pianura, più che le potenzialità di sviluppo dei sottosistemi in cui si articola. Al contrario, per orientare le azioni di governo delle "terre alte" in una prospettiva di crescita della competitività, è necessario poter scomporre la montagna nelle sue unità elementari e saperne leggere i puntuali bisogni da soddisfare e i valori da sfruttare. Questo progetto intende dar riscontro pratico a questa impostazione per sostenere, mediante la produzione di dati e analisi, le politiche locali per lo sviluppo della montagna.

Domande di ricerca. Si possono riconoscere almeno tre diversi ordini di domande. Il primo ordine di domande punta all'analisi della situazione esistente e alla ricostruzione dell'insieme di politiche che ricadono sui territori montani.

1. Quali fenomeni demografici, sociali ed economici hanno interessato la montagna piemontese negli ultimi anni? Quali sono i principali bisogni d'intervento? In che modo le politiche finanziate dai fondi strutturali stanno rispondendo a tali bisogni? Quali sono le potenzialità dei sistemi turistici montani e come vengono favoriti dagli interventi regionali?

Rispondere a questo primo ordine di domande consentirebbe anche di disporre di una base informativa utile ad elaborare innovative scelte progettuali nell'ambito dell'attuazione di Eusalp. Con questa sigla si indica un programma che prevede l'adozione di una strategia di sviluppo su una vasta macroregione alpina (circa 400.000 km² per 70 milioni di abitanti) che insiste sui territori di 7 Paesi: Austria, Francia, Germania, Italia, Liechtenstein, Slovenia, Svizzera.

Il secondo ordine di domande riguarda il tema della fiscalità agevolata e lo svolgimento di analisi previsionali relative a costi e benefici attesi di eventuali esenzioni.

2. Per aiutare lo sviluppo delle aree montane è possibile ricorrere a soluzioni di fiscalità agevolata? Di quale tipo? Quali sarebbero i costi in termini di perdite fiscali? Quali i possibili vantaggi derivanti dall'adozione di tali misure?

Il terzo ordine di domande fa riferimento ad un caso particolare: l'attuazione in Piemonte della Strategia Nazionale delle Aree Interne (SNAI). La SNAI è un percorso congiunto tra Regione Piemonte e Comitato Nazionale Aree Interne (CNAI). Essa prevedeva l'individuazione di aree pilota nelle quali sostenere un'azione coordinata di sviluppo locale e di rafforzamento dei servizi essenziali; la capacità associativa delle aree rappresenta uno dei prerequisiti per attivare i finanziamenti. Sono state individuate quattro aree pilota. Nelle prime due, Valli Maira e Grana e Valle Ossola, è in fase di avvio la sperimentazione; per quanto riguarda le seconde due candidate, Valli di Lanzo e Valle Bormida, non si è ancora proceduto ad calendarizzazione di massima.

3. Qual è lo stato d'attuazione della SNAI sulle quattro aree? Qual è il percorso più agevole per giungere a una concreta applicazione delle azioni elaborate nell'ambito della SNAI? Quali sono i necessari interventi di rafforzamento amministrativo, infrastrutturale e imprenditoriale da mettere in campo?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a tre differenti fonti di finanziamento:

- (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte;
- (b) i finanziamenti provenienti dal Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale per quanto riguarda gli interventi attuati in applicazione del Piano di Sviluppo Rurale 2014-2020;
- (c) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

G. Economia verde e crescita sostenibile

Questo tema non è nuovo per l'Istituto. Tantomeno rappresenta una novità per il più vasto mondo della ricerca o per l'amministrazione. E' dalla fine degli anni Sessanta che si è iniziato a parlare con enfasi sempre maggiore di economia ambientale e sviluppo sostenibile. Negli ultimi anni, anche a causa dell'aggravarsi della situazione climatica e del depauperamento delle risorse naturali, il tema è entrato in modo più evidente nelle agende dei Governi nazionali e regionali. Utilizzando a volte nuove etichette e formule come "Green Economy" ed "Economia Circolare". Semplificando all'estremo, nel primo caso si sottolinea l'uso di tecnologie verdi – a basso consumo energetico o utilizzando materie prime rinnovabili – nel secondo si pone l'accento

sulle tecniche del riciclaggio, sull'esigenza di rimettere in circolo i materiali d'uso e di creare un "anello" chiuso tra produzione e consumo.

Domande di ricerca. Negli anni scorsi l'IREs Piemonte aveva già dato vita ad una linea di ricerca sulla Green Economy. Si tratta adesso di riprendere tale linea alla luce dei nuovi compiti di valutazione delle politiche assunti dall'Istituto.

1. In che modo le politiche regionali incentivano le imprese a spostare su un percorso di produzione sostenibile? Quali sono gli effetti prodotti dalle politiche fin qui adottate sui consumi di energia e di materie prime? In che modo diffondere una nuova cultura del riuso e del risparmio energetico?

Nel dicembre del 2016 l'IREs Piemonte ha firmato un Protocollo d'Intesa sul tema della Green Education, promosso dalla Regione Piemonte e con la partecipazione di 26 soggetti pubblici e privati. L'obiettivo del protocollo è realizzare percorsi di educazione e formazione sui temi legati all'ambiente e alla crescita sostenibile. A questo proposito la Regione Piemonte ha recentemente aggiornato il proprio repertorio di figure professionali inserendo nuovi profili legati proprio ai temi della green economy e, nell'ambito della nuova direttiva per la formazione continua e permanente delle persone occupate, ha attribuito una specifica priorità ai piani formativi che includano questi temi. L'IREs Piemonte potrà offrire un supporto tecnico-scientifico alla Segreteria incaricata di seguire l'attuazione del Protocollo d'Intesa, tentando in particolare di trovare risposta alle seguenti domande.

2. Quali iniziative sono realizzate sul territorio regionale con le scuole e le agenzie di formazione? Come è possibile rafforzarle? Quali sono gli esiti di tali iniziative in termini di nuove opportunità professionali e di maturazione di una sensibilità ambientale le persone più giovani?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a due differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

H. Active and Healthy Ageing: le potenzialità di una regione matura

L'Europa sta invecchiando più rapidamente rispetto agli altri continenti: nel 2025 circa il 20% della popolazione avrà più di 65 anni. Una percentuale peraltro già raggiunta dal nostro Paese che, nei prossimi 20 anni, supererà addirittura la quota del 30%. Da un lato, il bisogno di maggiore assistenza che deriva da questo imponente fenomeno demografico metterà a dura prova il sistema dei servizi e rischia di produrre un aumento insostenibile della spesa sociale e sanitaria. Dall'altro il tema dell'invecchiamento della popolazione tocca trasversalmente diversi ambiti di policy: il mercato del lavoro, l'aggiornamento delle capacità professionali delle persone, l'adeguamento dei servizi di trasporto pubblico, l'esigenza di ripensare le politiche abitative e di edilizia residenziale.

Domande di ricerca. Sul primo versante l'IREs Piemonte è già attivo come partner ufficiale della Regione Piemonte che, nel 2013, ha ricevuto dalla Commissione Europea il riconoscimento di «Reference Site» per le iniziative intraprese sul proprio territorio, nell'ambito della European Innovation Partnership per l'Active and Healthy Ageing (EIP-AHA). Con questa sigla si fa riferimento ad un programma pilota che ha l'obiettivo di allungare di 2 anni la vita in buona salute degli europei. Grazie al buon lavoro svolto, nel 2016 il ruolo di «Reference Site» della Regione Piemonte è stato confermato. Le collaborazioni instaurate con strutture sanitarie e di ricerca di altri Paesi permetteranno di conoscere e studiare le buone pratiche che potrebbero fare da traino per l'innovazione e il cambiamento organizzativo dei servizi sociosanitari e facilitarne la sostenibilità.

1. Come si stanno attrezzando le amministrazioni per affrontare la sfida dell'invecchiamento sano e attivo? In che modo la ricerca e l'innovazione possono contribuire a limitarne l'impatto negativo sulla società e sulla qualità di vita delle persone?

Un secondo ordine di domande riguarda le prospettive di innovazione nelle politiche pubbliche imposte dalla necessità di adeguarsi alle mutate condizioni demografiche. Sul tema del rapporto tra l'invecchiamento attivo e la qualità del lavoro l'Istituto ha presentato un progetto alla recente call dell'Università di Torino #hackUniTo for ageing.

2. Quali settori sono maggiormente interessati dal fenomeno dell'invecchiamento della popolazione? In che modo l'organizzazione della vita sociale (le modalità di lavoro, il sistema dei trasporti pubblici, interventi sull'edilizia residenziale) dovrebbe mutare? Quali politiche potrebbero favorire tali cambiamenti?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a tre differenti fonti di finanziamento:

- (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte;
- (b) il contributo erogato dalla Regione Piemonte per lo svolgimento di funzioni su temi sanitari;
- (c) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

I. La Sanità piemontese nel 2030: un motore per lo sviluppo del territorio?

Dal primo gennaio 2017 la Regione è uscita dal Piano di Rientro Sanitario, firmato nel luglio del 2010. A partire dal prossimo anno si aprono dunque gli spazi per completare l'opera di revisione del sistema dei servizi sanitari, per aprirsi all'utilizzo di nuove tecnologie innovative, anche di tipo digitale, e per investire sul piano delle infrastrutture ospedaliere. Da questo punto di vista prossimi 12 anni saranno cruciali. Per questo motivo viene fissato il 2030 - peraltro già assunta come data di riferimento in diverse analisi di settore condotte da altri Istituti di ricerca - come scadenza ideale e simbolica del processo di trasformazione in atto.

L'IRES Piemonte sarà impegnato in diverse attività di assistenza tecnica e scientifica alla programmazione di interventi innovativi sul settore sanitario, all'interno dell'ambito tematico dedicato (par. 3.1). Questa linea di ricerca trasversale intende andare oltre questo contributo particolare e coinvolgere anche il personale dell'IRES Piemonte con altre competenze nella realizzazione di un'indagine sulle prospettive di sviluppo economico legate all'evoluzione del sistema della sanità pubblica e privata.

Domande di ricerca. Lo studio tenterà di rispondere a tre ordini di domande. Il primo - di carattere prevalentemente descrittivo - riguardano gli investimenti già effettuati (o in corso di effettuazione) in tecnologie sanitarie innovative.

1. Su quali tecnologie innovative ha investito in questi anni la Sanità piemontese? In che misura gli investimenti effettuati hanno permesso di aumentare la quantità dei servizi offerti, migliorarne la qualità e ottenere dei risparmi? Quali realtà territoriali ne hanno beneficiato di più?

Il secondo ordine di domande riguarda la revisione delle rete ospedaliera e le ripercussioni di carattere territoriale, sociale ed economico degli investimenti nella costruzione di nuovi ospedali.

2. Come cambia il territorio grazie alla revisione della rete ospedaliera e alla costruzione dei nuovi ospedali? Quali sono le ripercussioni in termini di mobilità, servizi di trasporto, presenza di esercizi commerciali e strutture d'accoglienza? Quali ne sono i maggiori benefici in termini economici?

Il terzo ordine di domande indaga la possibilità che l'investimento in sanità divenga un fattore di innovazione e di competitività territoriale. L'idea - già contenuto nella Smart Specialisation Strategy della Regione Piemonte - è di ricostruire i possibili sentieri di sviluppo di una sanità regionale che ambisce ad essere una componente d'eccellenza del sistema produttivo. Per far questo sarà necessario svolgere un'analisi di scenario che metta insieme informazioni quantitative sulla situazione esistente con le previsioni di un gruppo di esperti indipendenti.

3. Quali grandi trasformazioni a livello mondiale investiranno la sanità nei prossimi 12 anni? A partire da tali trasformazioni, quali sono gli scenari futuri più probabili per la sanità piemontese? Quali politiche potranno aiutare il mondo della ricerca clinica e il sistema dei servizi sanitari ad intraprendere i percorsi più virtuosi di sviluppo? Su quali campi di ricerca e di pratica clinica sarà più opportuno investire?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a due differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; (b) il contributo erogato dalla Regione Piemonte per lo svolgimento di funzioni su temi sanitari; (c) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

L. La competitività dei sistemi territoriali del Piemonte

Questa linea di ricerca ha due obiettivi distinti. Il primo obiettivo è coerente con le attività tradizionalmente svolte dall'Istituto: compiere una diagnosi dello "stato di salute" del Piemonte, svolgendo un'analisi approfondita dei sistemi territoriali interni. Il secondo obiettivo è invece più innovativo: a partire dalle diagnosi effettuate, affiancare gli attori locali impegnati a rivitalizzare tali territori così da innescare virtuose dinamiche di sviluppo.

Naturalmente questa linea di lavoro si alimenta di tutte le analisi svolte negli ambiti tematici descritti nel paragrafo 3.1. Vi sono però alcune attività più peculiari e direttamente finalizzate ai due obiettivi prima descritti. La prima di queste attività riguarda il progetto Antenne. Tale progetto prevede un monitoraggio

dell'evoluzione dei sistemi locali piemontesi mediante l'attivazione di una rete permanente di osservatori qualificati dei diversi territori; ciò che chiamiamo appunto le "Antenne". Si tratta di persone che, per il ruolo che svolgono all'interno della comunità locale, sono recettrici di molte informazioni di vario tipo e diventano gli interpreti degli "stati d'animo" del territorio. La consultazione periodica e strutturata delle Antenne da parte dell'Istituto è dunque un buon modo per arricchire le fonti statistiche ufficiali e per andare oltre le potenzialità conoscitive delle "classiche" indagini campionarie. Le unità di osservazione sono in questo caso i Quadranti del Piemonte (in sostituzione delle precedenti provincie); in base alle informazioni raccolte su ciascun Quadrante l'Istituto redige un rapporto di sintesi.

A fianco di questa attività più innovativa trova posto la costruzione di un sistema diagnostico basato su un insieme molto ampio di indicatori, in grado di misurare aspetti diversi del territorio: la situazione sociale, la vitalità economica, l'attenzione all'ambiente, le condizioni del patrimonio naturale e infrastrutturale. L'unità minima di osservazione sono solitamente i Comuni. Recentemente però l'analisi è svolta prendendo in esame aggregati più grandi: la Città metropolitana, gli Ambiti Integrati Territoriali (AIT) e i Quadranti del Piemonte. La maggior parte di questi indicatori sono costruiti sulla base di dati amministrativi e statistici già esistenti, ma talvolta l'Istituto cura anche raccolte di dati primari, come accade nel caso dell'indagine sul clima d'opinione, condotta nella primavera di ogni anno.

Lo sviluppo naturale di queste attività è lavorare a fianco delle amministrazioni locali per offrire loro assistenza tecnica e scientifica nella costruzione di piani strategici e programmi di sviluppo. L'idea è che l'Istituto possa costituire task-force in grado di aiutare operativamente sia nell'individuazione dei problemi che caratterizzano un singolo ambito territoriale, sia nel disegno e nell'attuazione delle possibili soluzioni.

Domande di ricerca. A livello del tutto indicativo possiamo riconoscere tre ordini di domande: il primo relativo al progetto Antenne; il secondo alla messa a punto di un sistema di diagnosi dello stato di salute dei territori; il terzo alla possibilità di aiutare le istituzioni locali nella costruzione di strategie di sviluppo secondo un'ottica "place-based".

1. Quali sono le opinioni delle "antenne" sullo stato di salute dei territori nei quali vivono e lavorano? Quali sono le occasioni perse e le risorse da valorizzare? Quali sono le aspettative frustrate e i bisogni in cerca di soddisfazione? In che modo può intervenire la Regione e, più in generale, la pubblica amministrazione per riuscire a soddisfare le aspettative e i bisogni del territorio?

2. Quali sono i punti di forza di ogni singolo ambito territoriale? Quali strumenti di pianificazione territoriale possono impiegati per affrontare i problemi individuati e porre il territorio su un sentiero di sviluppo? In che misura può aiutare lo sviluppo di alcuni territori una riorganizzazione amministrativa, che vada verso una maggiore semplificazione, una riduzione del numero degli enti locali e una pianificazione d'area più vasta rispetto ai Comuni?

3. Come aiutare le istituzioni locali nella costruzione di strategie di sviluppo locale? Su quali interventi puntare nel breve e medio periodo? Come fare in modo che tali interventi siano tra loro coordinati e operino per il raggiungimento di una medesima finalità?

Fonti di finanziamento. Si prevede di far ricorso a due differenti fonti di finanziamento: (a) il contributo ordinario erogato all'Istituto dalla Regione Piemonte; b) altre fonti di natura pubblica o privata ancora da individuare.

3.3 Formazione e divulgazione

Nei prossimi tre anni l'Istituto s'impegnerà nell'attivazione di percorsi formativi rivolti a differenti platee di beneficiari e nella messa a punto di strumenti di divulgazione di varia natura.

L'organizzazione di percorsi formativi

L'Istituto svolgerà corsi di formazione di diverso tipo nell'ambito differenti iniziative. Si possono elencare almeno tre tipi di percorsi formativi.

Il primo tipo riguarderà operatori di enti pubblici e del privato sociale impegnati nell'erogazione di particolari servizi o nella realizzazione di determinate politiche. L'esempio più calzante sono i corsi che saranno realizzati nell'ambito dei già citati progetti Mediato (par. 3.1) e Vesta (par. 3.2). In questi casi si tratta prevalen-

temente di percorsi di aggiornamento professionale gestiti direttamente dall'istituto in collaborazione con altre istituzioni locali. Ogni percorso affronta dunque argomenti e problematiche molto specifiche, attinenti ad alcune professioni.

L'Istituto sarà poi impegnato nell'organizzazione di corsi di carattere generale, rivolti a platee più ampie e non necessariamente legati a determinate categorie professionali. Da questo punto di vista una delle ipotesi in fase di studio è la realizzazione di un corso in analisi e valutazione delle politiche pubbliche rivolto a giovani amministratrici e amministratori locali. L'obiettivo del corso è offrire alle persone partecipanti una visione d'insieme dei vari strumenti analitici utili a disegnare, attuare e valutare un intervento pubblico sulla base di una solida evidenza empirica. A partire dall'esame di casi concreti, si discuteranno in classe le potenzialità d'uso di alcuni metodi d'analisi e, rispetto ai problemi considerati, si individueranno quali soluzioni di policy sono state già adottate con successo in altri contesti.

Infine, soprattutto in attuazione del Protocollo d'Intesa con l'Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte, potranno essere realizzati corsi di formazione rivolti a studenti delle scuole secondarie di secondo grado, dedicati sia alla ricerca sociale ed economica, sia alla conoscenza del territorio e dell'economia piemontese.

L'attività di divulgazione e comunicazione pubblica

L'IRES Piemonte assegna grande rilevanza alle attività di comunicazione e divulgazione e ritiene un suo dovere inderogabile informare tutte le persone potenzialmente interessate dei risultati delle analisi svolte. Per questo motivo l'Istituto intensificherà: (a) l'organizzazione di seminari e convegni presso la sede dell'Istituto e di altre istituzioni; (b) la pubblicazione di articoli su riviste nazionali e internazionali; (c) la redazione di report e policy brief sui temi studiati nel corso dell'anno. In relazione a quest'ultimo punto si citano le seguenti pubblicazioni.

La relazione annuale sulla situazione sociale, economica e territoriale del Piemonte. La redazione della relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della Regione, articolata anche per ambiti sub regionali è uno dei compiti istituzionali dell'IRES, previsto dalla legge istitutiva. Il rapporto è frutto del lavoro interdisciplinare dell'intero istituto e illustra lo stato del Piemonte esaminato secondo vari profili specialistici fra loro integrati. Viene presentato pubblicamente il terzo venerdì del mese di giugno. Nel corso del 2017 le modalità di redazione e i contenuti della Relazione saranno completamente rivisti al fine di rendere questo prodotto più fruibile da un'ampia platea di lettori interessati.

Rapporti di settore. Ogni anno su ciascun ambito tematico l'Istituto produrrà un rapporto monografico (par. 3.1).

Informaires. E' l'unica pubblicazione cartacea dell'Istituto e raccoglie gli articoli contenenti i principali risultati delle ricerche in corso. L'obiettivo è di farla divenire una rivista trimestrale.

Newsletter. Un notiziario mensile, diffuso esclusivamente per posta elettronica, che contiene una rassegna sintetica delle varie iniziative assunte dall'Istituto.

Policy Brief. Monografie molto brevi e rivolti ad una audience non specializzata. L'obiettivo è offrire una conoscenza sul funzionamento e l'efficacia di particolari politiche, che possa essere tradotte in decisioni strategiche o operative.

Politiche Piemonte. Si tratta di una rivista on-line - pubblicata ormai da 5 anni - nata per diffondere i risultati delle ricerche economiche e sociali che trattano del Piemonte. L'obiettivo è "costringere" coloro che fanno ricerca a compiere uno sforzo propositivo e a mettere in rete le conoscenze in loro possesso.

3.4 Il lavoro a fianco dell'amministrazione regionale (Consiglio e Giunta)

L'Istituto rafforzerà nei prossimi anni anche l'attività a sostegno del processo decisionale della Regione Piemonte. Oltre alle attività già descritte a favore delle singole Direzioni Regionali sui diversi ambiti tematici, due saranno i fronti di lavoro aperti: (a) le analisi a sostegno della funzione di valutazione delle politiche pubbliche esercitata dal Consiglio regionale del Piemonte; (b) la collaborazione con il Segretariato Generale della Regione Piemonte e con il Tavolo dei Direttori Generali per la costruzione di un sistema di controllo strategico.

Le analisi a sostegno della funzione di valutazione esercitata dal Consiglio regionale del Piemonte

In seguito ai cambiamenti già descritti nel primo capitolo, l'Istituto assumerà una serie di iniziative tese a fornire alle persone elette in Consiglio informazioni sull'evoluzione dei principali fenomeni economici e sociali del Piemonte e sull'efficacia delle politiche adottate dall'amministrazione regionale. Nella preparazione di questo programma sono state inserite varie attività che rispondono alle esigenze rappresentate dal Consiglio regionale del Piemonte e riportate nella Deliberazione approvata dal Comitato per la qualità della normazione e la valutazione delle politiche in data 24 ottobre 2016. Nella tavola 4 è riportata una sintesi degli approfondimenti richiesti e il riferimento all'ambito tematico o alla linea di ricerca corrispondente. L'elenco delle richieste consiliari è ampio e variegato; in alcuni casi esse richiedono lo svolgimento di analisi elaborate e costose, con tempi lunghi di realizzazione; in altri casi le risposte possono essere trovate ricerche già avviate dall'Istituto.

Tavola 4 - Le attività previste nel Programma triennale in risposta alle esigenze espresse dal Consiglio regionale

ESIGENZE DEL CONSIGLIO REGIONALE	RIFERIMENTI NEL PROGRAMMA TRIENNALE 2017-2019
1. Approfondimento tematico di ricerca in campo economico e sociale sulle politiche di sostegno alla competitività della montagna	Linea di ricerca: Strategie e strumenti per lo sviluppo delle aree montane
2. Attuazione Piano Regionale per l'accoglienza dei flussi non programmati di cittadini extracomunitari 2014 – 2020	Ambito Tematico: Immigrazione e Integrazione Linea di ricerca: Diritti di cittadinanza e la lotta contro le discriminazioni
3. Rapporto annuale sull'immigrazione in Piemonte	
4. Valutazione dei Progetti Petrarca	
5. Valutazione del progetto Mediato e "Lo sapevi che"	
6. Approfondimento valutativo sulle politiche regionali di sostegno al reddito	Linea di ricerca: Un libro bianco sulle politiche sociali della Regione Piemonte
7. Valutazione delle politiche regionali per il sostegno alla libertà di scelta educativa e al diritto allo studio e all'istruzione e formazione	Ambito tematico: Istruzione e Lavoro
8. Sistema di monitoraggio costante dell'esigenza del mercato del lavoro affinché sia identificabile l'offerta formativa necessaria	Linea di ricerca: Lavoro e nuove competenze: anticipare i cambiamenti e rispondere ai bisogni
9. Follow up occupazionale nell'ambito della formazione professionale	Linea di ricerca: Valutazione dei Fondi Strutturali Europei (FSE)
10. Analisi dei dati sui lavoratori disoccupati esclusi dagli ammortizzatori sociali e senza sostegno al reddito	Ambito tematico: Istruzione e lavoro
11. Studio sulle dinamiche demografiche regionali, anche per quanto attiene i flussi migratori, e analisi di scenario di lungo periodo	Ambito tematico: Popolazione e Società
12. Studio sulle diverse partizioni amministrative nelle quali è suddiviso il territorio e valutazione della necessità di far coincidere tali partizioni	Linea di ricerca: Analisi della competitività dei sistemi territoriali del Piemonte
13. Supporto scientifico all'elaborazione della strategia regionale di sviluppo nell'ambito di Eusalp	Linea di ricerca: Strategie e strumenti per lo sviluppo delle aree montane
14. Valutazione delle politiche regionali in materia di edilizia sociale e in risposta all'emergenza abitativa	Linea di ricerca: Un libro bianco per le politiche sociali in Piemonte



Al fine dunque di riuscire a rispondere in modo adeguato alle esigenze conoscitive descritte nella Deliberazione e di confrontarsi utilmente con i Consiglieri regionali (e più in particolare con le persone che compongono il Comitato per la qualità della normazione e la valutazione delle politiche), l'Istituto si propone di realizzare due attività:

- la messa a punto di una **sezione del sito web** dell'IRES Piemonte dedicata al Consiglio regionale: in tale sezione i Consiglieri troveranno le pubblicazioni e i documenti prodotti dall'Istituto suddivisi in base alle materie di competenza delle Commissioni consiliari – inoltre l'Istituto assicurerà un **servizio di helpdesk** per aiutare i Consiglieri ad individuare i documenti e i dati più rispondenti alle loro esigenze e ad interpretarli nel modo più corretto;
- l'organizzazione di un ciclo di seminari ad appuntamento fisso (es. l'ultimo lunedì di ogni mese) presso la sede del Consiglio regionale del Piemonte sui vari temi descritti nella Deliberazione o su altri argomenti d'interesse e già oggetto di approfondimento da parte dell'Istituto – ad esempio, come già accade in altri Consigli regionali, il seminario potrebbe assumere la forma di una seduta congiunta del Comitato per la qualità della normazione e la valutazione delle politiche con la Commissione competente in materia.

La costruzione di un sistema per il controllo strategico

Nel corso del 2016 l'IRES Piemonte ha avviato una collaborazione con il Segretariato Generale della Regione Piemonte per la costruzione di un sistema di controllo strategico utilizzabile dal Tavolo dei Direttori Regionali. A questo proposito il nostro Istituto ha già presentato una proposta di lavoro; nel prossimo triennio si lavorerà per rendere pienamente operativa tale proposta e per aiutare gli organi dell'amministrazione nell'interpretazione dei dati che alimenteranno il sistema per il controllo strategico.

Nell'ambito di questa linea di attività può trovare posto anche il contributo che l'Istituto offre alla redazione del Bilancio Sociale della Regione Piemonte.

3.5 Il fronte della progettazione europea e le collaborazioni con gli altri Istituti di ricerca

Nel prossimo triennio l'IRES Piemonte ha intenzione di aumentare il proprio impegno nella partecipazione a bandi italiani ed europei. Nel corso del 2016 l'Istituto ha già partecipato ad alcuni bandi, insieme a Regione Piemonte e ad altre istituzioni, riuscendo così a ottenere i finanziamenti necessari per la realizzazione di diversi progetti (già descritti nelle pagine precedenti). Questa attività di progettazione per la partecipazione a bandi sarà maggiormente strutturata al fine di consentire all'Istituto una maggiore autonomia finanziaria su alcune linee di ricerca trasversale.

L'attività di progettazione sarà anche l'occasione per collaborare con altri Istituti di ricerca attivi sul territorio regionale, nazionale e internazionale. L'IRES Piemonte è già socio dell'AIRe (Associazione Italiana di Scienze Regionali), sede di confronto e di dibattito a livello nazionale con il mondo della ricerca applicata e dell'accademia. L'obiettivo per il prossimo triennio è estendere il raggio d'azione dell'IRES anche presso altre Associazioni, in particolare di rilevanza internazionale e connesse alla pratica della valutazione delle politiche pubbliche.

4. LE CONDIZIONI NECESSARIE ALL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA

Il programma triennale descritto in queste pagine è molto ambizioso, sia per la varietà dei temi trattati, sia per l'impegno assunto dall'Istituto di spostare il baricentro dell'azione di ricerca sul fronte della valutazione delle politiche pubbliche, un compito istituzionale non presente prima delle modifiche normative del 2016. Questo capitolo intende riassumere, in estrema sintesi, quali sono le condizioni necessarie affinché le attività descritte nei capitoli precedenti possano essere svolte correttamente.

4.1 Il potenziamento della struttura di ricerca

Una delle questioni da affrontare riguarda la capacità dell'Istituto di formare e reclutare una nuova leva di persone dedicate all'analisi e alla ricerca. L'organizzazione dell'Istituto è stata già descritta per sommi capi al par. 1.3; nel paragrafo è stata sottolineata l'importanza di ampliare l'organico con energie e risorse fresche. A questo scopo si prevede di intraprendere tre percorsi paralleli.

Assunzioni a tempo determinato. Nei prossimi due anni l'Istituto intende svolgere concorsi per assunzioni a tempo determinato, ciascuna della durata di almeno due anni (eventualmente prorogabili). La stima minima del fabbisogno di nuovo personale per la realizzazione delle diverse attività progettuali è di 15 persone full time aggiuntivi rispetto alla dotazione attuale.

Borse di ricerca. Oltre alle assunzioni a tempo determinato, sarà necessario avviare un'azione complementare volta ad assegnare borse di ricerca pluriennali a giovani sotto i 30 anni. Il Regolamento dell'Istituto disciplina già il processo di selezione e di assegnazione di borse in via esclusiva. In aggiunta a questa modalità, l'Istituto intende avviare una collaborazione stabile con le Scuole di Dottorato delle Università Piemontesi al fine di orientare i percorsi dei Dottorandi e valorizzare il loro lavoro all'interno di gruppi di ricerca gestiti dall'IREs Piemonte.

Collaborazioni e consulenze professionali. Si prevede infine di attivare una serie di collaborazioni e di consulenze con altri soggetti attivi nel mondo della ricerca economica e sociale al duplice scopo di adempiere, nel breve periodo, a tutti i compiti che saranno assegnati all'Istituto in attuazione del presente programma e, allo stesso tempo di trasferire le competenze ancora mancanti al personale di ricerca dipendente.

4.2 L'accesso diretto ai dati amministrativi e alle fonti statistiche

L'accesso diretto ai dati amministrativi e alle fonti statistiche è un tema al quale viene solitamente data poca enfasi nei programmi di ricerca. In realtà questo tema, oltre ad essere di particolare delicatezza, in quanto può chiamare in causa le norme per la tutela della privacy, rappresenta anche una condizione necessaria allo svolgimento di attività di analisi e valutazione. Se non è concessa a coloro che fanno ricerca la facoltà di accedere e utilizzare a scopi analitici i dati raccolti dall'amministrazione regionale, o quelli in suo possesso in quanto soggetto appartenente al SISTAN, si riduce enormemente la possibilità di valutare attuazione ed effetti delle politiche.

"Valutare gli effetti di un intervento pubblico diventa un'operazione molto complicata, se non addirittura impossibile, quando manca l'accesso a microdati che contengano informazioni sui soggetti destinatari dell'intervento pubblico: singoli individui, famiglie, imprese, scuole, amministrazioni pubbliche. Tali informazioni dovrebbero riguardare: (a) le caratteristiche che l'intervento intende modificare, (b) l'intensità e il tipo di intervento cui ogni singolo individuo è stato sottoposto, (c) altre caratteristiche socio-anagrafiche che descrivano la diversa propensione degli individui ad essere sottoposti all'intervento. Inoltre, tali informazioni dovrebbe essere disponibili sia per i soggetti realmente sottoposti all'intervento, sia per quelli che ne sono stati esclusi o comunque non hanno preso parte alla politica. Fortunatamente i recenti progressi tecnologici consentono, con sempre maggiore facilità, di disporre di archivi informatici contenenti informazioni di questo tipo. Non sempre però ai ricercatori impegnati nella realizzazione di studi di valutazione è consentito l'accesso a tali dati, soprattutto per vincoli di natura burocratica."

Al problema dell'accessibilità si accompagna spesso quello legato alla "disomogeneità nella progettazione dei sistemi informativi e la presenza di logiche e linguaggi diversi nella costruzione e nell'alimentazione delle basi dati

regionali... sono frequenti i casi di utilizzo di denominazioni differenti per descrivere concetti equivalenti, oppure, viceversa, la presenza di denominazioni identiche per descrivere variabili differenti. Inoltre, la raccolta dei dati è talvolta parziale; ad esempio, per quanto riguarda il FESR, in passato per molti bandi Finpiemonte non ha reso disponibile il dato relativo alle domande pervenute, ma soltanto quello delle domande ammesse, che viene poi inviato al sistema Informativo. In questo modo, un'informazione importantissima ai fini della valutazione (ma in realtà anche della gestione) viene irrimediabilmente persa, il dato non entra nel sistema regionale di gestione dei finanziamenti e non è possibile utilizzarlo per conoscere informazioni importanti.Una delle conseguenze è una carenza di elementi di valutazione, che rende estremamente complicato esprimere giudizi sull'esito delle politiche e trarre insegnamenti o proporre raccomandazioni per quelle future"

L'IRES Piemonte collaborerà con l'amministrazione regionale affinché

- (1) gli archivi informatici contenenti microdati siano costruiti e gestiti in modo tale da permettere un loro utilizzo a fini valutativi e
- (2) ai ricercatori dell'Istituto sia dato diretto accesso a tutti i dati individuali in possesso della stessa amministrazione. Tale accesso dovrà essere pienamente rispettoso della normativa a tutela della privacy. I costi di utilizzo di tali database dovranno essere ridotti al minimo.

4.3 Le risorse finanziarie

L'ultima condizione riguarda la disponibilità di risorse finanziarie sufficienti alla realizzazione di tutte le attività descritte in questo programma di lavoro. La Regione Piemonte finanzia l'Istituto con almeno quattro modalità differenti: (a) il contributo ordinario alle spese di funzionamento, che rappresenta il finanziamento di entità più elevata; (b) il contributo destinato allo svolgimento dei compiti in ambito sanitario; (c) i contributi per lo svolgimento di incarichi particolari, come l'attività di valutazione dei fondi strutturali europei; (d) i contributi destinati a finanziare progetti che hanno partecipato a bandi nazionali o europei e nei quali l'Istituto figura come partner della Regione Piemonte. Indipendentemente dalle modalità di finanziamento, tutte le attività finanziate sono rubricabili come rispondenti a finalità istituzionali in quanto previste dalla legge istitutiva dell'ente.

Oltre ai contributi regionali, l'Istituto può svolgere attività nei confronti di enti terzi o su progetti autonomi finanziati da soggetti pubblici o privati, come la Commissione Europea o le Fondazioni grant making. Con il riconoscimento dell'Istituto come ente in house della Regione Piemonte, avvenuto con la DGR n.1-4172 del 14 novembre 2016, l'insieme delle attività svolte per altri soggetti non può superare il 20% del totale delle attività complessivamente condotte dall'ente.

Un programma così ambizioso - in particolare per un Istituto in fase di ricostruzione e di rilancio - richiederà di essere attuato con gradualità, individuando passo dopo passo, all'interno dei piani di lavoro annuali, le priorità sulle quali puntare. Nonostante ciò, per riuscire a pianificare gli interventi di reclutamento di nuovo personale e per rafforzare in modo non estemporaneo la struttura di ricerca, è necessario conoscere in anticipo - e per periodi di tempo superiori ad un anno - l'entità delle risorse sulle quali l'Istituto può contare. Nel 2016 si sono create le prime condizioni per operare una corretta programmazione pluriennale; ad esempio l'incarico di valutazione dei fondi strutturali europei sarà probabilmente affidato fino al 2022. L'obiettivo è adottare questa medesima impostazione su tutti gli ambiti di ricerca nei quali l'IRES Piemonte è attivo.

NOTE

Pag. 6) Le informazioni riportate in questo paragrafo sono perlopiù riprese dall'articolo di Stefano Piperno "Per iniziare..." pubblicato nel volume "1958-2008. Cinquant'anni di ricerche IRES sul Piemonte", Torino, IRES Piemonte, 2009. Il Consiglio provinciale intitolò proprio ad Aldo Valente l'Istituto dopo la sua scomparsa, avvenuta 2 mesi dopo la sua nomina a Presidente dell'IRES.

Pag. 9) A. Martini, "Aiutare lo Stato a pensare (e il pubblico a capire)", Fondazione Agnelli, Torino, 1996.
G. Berlin, "Using Evidence as the Driver of Policy Change. The Next Steps in Supporting Innovation, Continuous Improvement and Accountability", Testimony before the Senate Finance Committee, 05/2016.

Pag. 13) Questa attività, insieme a quella riconducibile al monitoraggio e all'analisi d'attuazione già descritta al punto 3, può adempiere al mandato previsto nella nuova legge istitutiva dell'IRES Piemonte, relativamente all'applicazione delle clausole valutative e allo svolgimento di eventuali missioni valutative.

Pag. 16) Sebbene le attività svolte nei vari ambiti di ricerca elencati in questo capitolo abbiano natura istituzionale, in quanto esse traggono legittimazione dall'elenco dei compiti riportato all'articolo 3 della legge regionale n. 3/2016, esse sono finanziate, oltre che dal contributo ordinario della Regione Piemonte, da varie fonti anche esterne al sistema regionale, come le Fondazioni grant making e altri enti pubblici.

Pag. 18) L'IRES Piemonte ha avviato un programma di ricerca su temi attinenti il sistema sanitario e le politiche per la salute dopo la soppressione dell'Agenzia regionale per i servizi sanitari. L'articolo 40 della legge regionale n. 8 del 7 maggio 2013 e le successive Delibere della Giunta Regionale n. 16-5965 del 17 giugno 2013, n. 11-6309 del 27 agosto 2013, n. 18-7208 del 10 marzo 2014 e n. 117-1874 del 20 luglio 2015 hanno regolato nel dettaglio il contenuto di tali funzioni. Più recentemente la legge regionale n. 3 dell'8 febbraio 2016 e la successiva Delibera del Consiglio Regionale n. 156 del 21 giugno 2016 hanno confermato l'inserimento di tali attività di ricerca tra i compiti istituzionali svolti dall'Istituto.

Pag. 20) Si veda sul punto la DGR n. 22-4230 del 21 novembre 2016

Pag. 31) Il Sistema statistico nazionale (Sistan) è la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale.

Pag. 31) Progetto CAPIRe "Imparare a Spendere Meglio. Manifesto delle Assemblee regionali a favore di un impiego diffuso di valutare l'efficacia delle politiche" – Conferenza dei Presidenti delle Assemblee Legislative delle Regioni e delle Province Autonome, 2013.

Pag. 32) Regione Piemonte, Piano delle Valutazioni dei programmi operativi FESR e FSE 2014-2020 della Regione Piemonte.



IRES Piemonte
Via Nizza, 18
10125 Torino
www.ires.piemonte.it



**REGIONE
PIEMONTE**